Donnerstag, 5. Dezember 1985 - D ***

DIE WELT

UNABHÄNGIGE TAGESZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Axel Springer Verlag AG, Postf. 10 08 64, 4300 Essen 1, Tel. 0 20 54 / 10 11
Wichtige Telefon-Nummern der WELT: Zentralredaktion Bonn (02 28) 304-1 / Anzeigenannahme Kettwig (0 20 54) 10 15 24 / Vertriebsabteilung Hamburg (040) 347-1 – Pflichtblatt an allen deutschen Wertpapierbörsen

Nr. 283 - 49.W.- Preis 1.20 DM - I H 7109 A

Belgien 32,00 bfr. Dänemark 8,75 dkr. Frankreich 7,00 F. Griechenland 140 Dr. Großbritannien 65 p. Italien 1500 L. Jugoslawien 275,00 Din. Luxemburg 28,00 lfr. Niederlande 2,20 hfl. Norwegen 7,50 nkr. Österreich 14 öS. Portugal 115 Esc. Schweden 6,50 skr. Schweiz 2,00 sfr. Spanien 150 Pts. Kanarische Inseln 175 Pts.

TAGESSCHAU

POLITIK

Flugbenzin: Die Bonner Regierungskoalition hat den Plan aufgegeben, die Privat- und Motorsportflieger von der Mineralölsteuer zu befreien. Die Bundesregierung soll aufgefordert werden, Vorschläge für eine steuerliche Regelung für den gesamten Luftverkehr zu machen.

Renten: Bis 1990 sind nach Angaben der Bundesversicherungsanstalt für Angestellte die Rentenfinanzen gesichert. Danach würden die Rententräger durch die Bevölkerungsentwicklung vor erhebliche Probleme gestellt. (S. 13)

Rau-Etat: Der Einzelhaushalt von NRW-Ministerpräsident Rau soll 1986 um 15,1 Prozent auf 96,4 Millionen Mark (1985: 83,2 Millionen) angehoben werden, geht aus dem Etat-Entwurf hervor. In diesem Jahr will Rau bei den Bundestagswahlen als Kanzlerkandidat der SPD antreten.

Terrorismus: 1985 ist in der Bundesrepublik fast kein Tag ohne einen politisch motivierten Brand- oder Sprengstoffanschlag oder Anschlagsversuch vergangen. Nach Angaben des Bundesinnenministeriums wurden bis zum 20. November insgesamt 295 solcher Fälle registriert. Im Vergleichszeitraum 1984 waren es 217.

Kulturabkommen: Die Verhandlungen mit der „DDR" sind abgeschlossen, teilte Minister Windelen dem Bundeskabinett mit. In das Abkommen wird West-Berlin einbezogen. Ein Termin für die Unterzeichnung steht nach Angaben eines Regierungssprechers noch nicht fest. Einzelheiten der Vereinbarung würden erst bei der Unterzeichung veröffentlicht.

McFarlane: US-Präsident Reagan hat gestern den Rücktritt seines Sicherheitsberaters Robert McFarlane bekanntgegeben. Die Gründe teilte Reagan nicht mit. Angeblich hatte es seit längerem Differenzen zwischen McFarlane und Stabschef Donald Regan gegeben. (S. 3)

Rüstung: Der amerikanische Rüstungskonzern General Dynamics wird bis auf weiteres keine neuen Rüstungsaufträge der US-Regierung mehr erhalten. General Dynamics wird vorgeworfen, Verluste aus einem Rüstungsauftrag zu Lasten der Staatskasse verbucht zu haben.

Geiseln: Der vor einem Jahr von moslemischen Rebellen auf den Philippinen entführte Frankfurter Helmut Herbst und der Deutsch-Amerikaner John Robinow sind freigelassen worden.



Seit 1974 meldet die Bundesrepublik Deutschland die niedrigsten Geburtenraten der Welt. Bis zum Jahr 2030, so die Prognosen, wird sie 20 Millionen Menschen weniger zählen. Sind die modernen Auffassungen von Ehe und Familie schuld am Kinderschwund? Oder die Ansprüche, die der einzelne heute an sein Leben stellt? Prämiert das gegenwärtige System unserer Alterssicherung die Kinderlosigkeit? Die Folgen der Baby-Baisse sind in jedem Fall bedrohlich. Seite 10

WIRTSCHAFT

Baurecht: Das Bundeskabinett hat gestern den Entwurf eines neuen Baugesetzbuches verabschiedet, in dem alle bauplanungsrechtlichen Vorschriften des Bundes zusammengefaßt, gestrafft und dabei um 30 Prozent verringert worden sind. (S. 13)

Weinskandal: Deutsche Weingüter versuchen, die Vertrauenskrise auf dem Weinmarkt für sich ins Positive zu kehren. Erstmals sollen die deutschen Spitzen-Güter nach französischem Muster klassifiziert werden. (S. 15)

Dritte Welt: Die Entwicklungshilfe der OECD-Staaten ist in den vergangenen Jahren quantitativ wie qualitativ hinter den ursprünglichen Zielen zurückgeblieben. 1984 erreichte sie erst 0,36 Prozent des Bruttosozialprodukts – das Ziel war 0,7 Prozent. (S. 13)

Börse: Überraschende Kurssprünge beendeten offensichtlich die Konsolidierungsphase. Hauptgewinner war die Deutsche Bank. WELT-Aktienindex 245,84 (241,64). Der Rentenmarkt war behauptet. BHF-Rentenindex 104,418 (104,414). Performance-Index 108,494 (108,450). Dollar-Mittelkurs 2,5224 (2,5325) Mark. Goldpreis je Feinunze 324,20 (322,60) Dollar.

KULTUR

Museum: Seit 1923 hat Freiburg Kunst des 20. Jahrhunderts, darunter bedeutende expressionistische Werke, gesammelt. Jetzt endlich hat die prächtige Sammlung im „Museum für Neue Kunst" eine feste Heimstatt gefunden. (S. 23)

„Santa Claus": Passable Feiertagsunterhaltung bietet der amerikanische Weihnachtsfilm „Santa Claus", der heute bei uns anläuft. Er erzählt eine altmodische kleine Weihnachtsgeschichte, die mit moderner Technik auf neuen Glanz gebracht wurde. (S. 22)

SPORT

Tennis: Boris Beckers Doppelpartner, Slobodan Zivojinovic (Jugoslawien), schlug bei den australischen Meisterschaften den Amerikaner McEnroe und trifft im Halbfinale auf Wilander (Schweden). (S. 11)

Fußball: Schottland qualifizierte sich als 24. und letzter Teilnehmer für die WM-Endrunde 1986 in Mexiko. Nach einem 2:0-Heimsieg über Australien genügte den Schotten in Melbourne ein 0:0 zur Qualifikation. (S. 11)

AUS ALLER WELT

Luftbrücke: Novum im Luftfrachtverkehr: Von Herbst 1986 an transportiert Lufthansa über eine ständige Luftbrücke in Turin „geschneiderte" und ausgestattete Cadillac-Karosserien zur Endmontage in die USA. (S. 24)

Sheriffs: Münchens „Schwarze Sheriffs" müssen ihren Stern abgeben. Der Vertrag der privaten Schutztruppe zur Bewachung von U-Bahn und U-Bahnhöfen wird auf Verlangen von SPD und Grünen nicht verlängert. (S. 24)

Wetter: Bewölkt, vereinzelt Regen. 10 bis 15 Grad.

Außerdem lesen Sie in dieser Ausgabe:

Flick will an die Börse. Eine Milliarden-Transaktion

Deutsche Bank soll Verkauf der Aktien übernehmen / „Kontinuitäts-Sicherung"

J. GEHLHOFF, Düsseldorf

Friedrich Karl Flick (58), Alleinerbe des größten deutschen Familienkonzerns, hat der Deutschen Bank angeboten, sein in der Düsseldorfer Friedrich Flick Industrieverwaltung KGaA konzentriertes Industrievermögen nach Umwandlung der Holding in eine Aktiengesellschaft zu erwerben, um dann die Aktien mit breiter Streuung an Publikumsaktionäre zu verkaufen. Näheres zu dieser milliardenschweren und in ihrer Art größten Transaktion der deutschen Nachkriegsgeschichte will die Bank Anfang nächsten Jahres mitteilen, „sobald die Vorarbeiten abgeschlossen sind".

Der Konzernherr begründet seinen ihm „sehr schwer gefallenen" Verkaufsentschluß vor allem damit, daß die Besteuerung privaten Unternehmenseigentums (insbesondere die alle 30 Jahre fällige Erbersatzsteuer von 35 Prozent) die Flick-Gruppe vor nicht tragbare Belastungen gestellt und die Existenz der Unternehmen gefährdet hätte. Demgegenüber biete breit an der Börse plaziertes Aktienkapital für Großunternehmen eine besonders geeignete Organisationsform im Hinblick auf die Kontinuität der Führung und auf eine Weiterentwicklung ohne Gefährdung bei einem Generationswechsel.

Die gleichfalls bei seiner Holding liegende knappe Kapitalmehrheit am Gerling-Versicherungskonzern will Flick bei dieser Transaktion „zunächst" privat übernehmen; ein späterer Verkauf ist damit bereits angedeutet. Verkauft wird, nach der noch für Dezember vorgesehenen Umwandlung der Holding, alles Übrige ungeteilt: Der „industrielle Kernbereich" mit den drei Gruppen Buderus (Metallverarbeitung), Dynamit Nobel (Chemie) und Feldmühle (Papier) sowie die großen Beteiligungspakete an Daimler-Benz (zehn Prozent) und am US-Mischkonzern Grace (27 Prozent).

Der Schätzwert dieser Vermögensmasse ist bei reichlich sechs Milliarden Mark anzusetzen, darunter allein vier Milliarden Mark Börsenwert für das Damiler-Paket. Demgegenüber zeigt Flicks gut gepolsterte Holding in ihrer jüngsten Bilanz rund 2,9 Milliarden Mark Eigenkapital, davon 700 Millionen Mark Aktienkapital.

Der industrielle Kernbereich des Konzerns, in diesem Jahr durch Reduzierung des Anteils an der Panzerschmiede Krauss-Maffei auf 15 Prozent vermindert, umfaßt rund 39 000 Beschäftigte mit derzeit etwa zehn Milliarden Jahresumsatz. Einschließlich der anteiligen Umsätze bei den Beteiligungen Daimler und Grace repräsentiert der nun zur Börsenplazierung anstehende Konzern mindestens zwei Dutzend Milliarden Mark Umsatzvolumen.

Die Entwicklung des deutschen Kapitalmarktes mache es erfreulicherweise möglich, schreibt Flick an seine Geschäftsfreunde, dieses Placement nun zu verwirklichen, „das auch ordnungspolitischen Gesichtspounkten Rechnung trägt". Offensichtlich in Kenntnis dieses noch druckfrischen Briefes haben die deutschen Aktienbörsen gestern unter Führung der Deutsche-Bank-Aktie zu einem neuen Höhenflug angesetzt.

Im Hause Flick wird jetzt daran erinnert, daß schon der (wegen nachfolgender Spendenaffären) oft schief dargestellte Verkauf von 29 Prozent des Daimler-Kapitals für zwei Milliarden Mark vor zehn Jahren einen positiven Doppeleffekt hatte: einerseits die breite Streuung dieser Aktien und andererseits die Basis für bedeutende (auch arbeitsplatzschaffende) Investitionen in der Flick-Gruppe, ohne die es die heutige positive Entwicklung der Unternehmensgruppe nicht gegeben hätte.

DER KOMMENTAR

Das steinerne Herz

GÜNTER ZEHM

Tschasow und kein Ende. Jetzt hat dieser „Arzt gegen den Atomkrieg", ZK-Mitglied der KPdSU und Leibmedikus des Politbüros, im Deutschen Fernsehen zu Protokoll gegeben, daß er bei seinen Attacken gegen den Friedensnobelpreisträger Sacharow seinerzeit nur von dem in der Sowjetunion verbrieften Recht auf Meinungsfreiheit Gebrauch gemacht habe. Sinnigerweise landete zur gleichen Zeit in Rom das Opfer dieser Art „Meinungsfreiheit", Jelena Bonner, die Frau Sacharows, die man endlich zu ihren italienischen und amerikanischen Ärzten ausreisen ließ, nachdem ihr Mann deshalb monatelang im Hungerstreik gestanden war.

Frau Sacharow hatte nicht einmal Gelegenheit, von schlichter Mitteilungsfreiheit Gebrauch zu machen. Die Weltmacht Sowjetunion, ihr Politbüro und ihr Zentralkomitee (inklusive Herrn Tschasow) ließen sie nur unter der Bedingung ziehen, daß ihr Mund auch im freien Westen verschlossen bleibe. Andernfalls dürfe sie nicht mehr nach Hause zurück.

Der Vorgang ist ein unvergleichliches Lehrstück. So, genau so stellen sich die Genossen Tschasow & Co. die Meinungsfreiheit vor: Auf der einen Seite die Usurpatoren absoluter Macht und ihre willigen Lakaien, die in voller Freiheit Hetz- und Mordkampagnen gegen mißliebige Untertanen starten können und dafür im Westen auch noch Friedenspreise einheimsen; auf der anderen Seite eben jene gehetzten Untertanen, die in brutalster Weise mundtot gemacht werden, die man bei lebendigem Leibe einsargt und die sich selbst noch die medizinische Versorgung mit öffentlichen Unterwerfungsgesten gegenüber den Usurpatoren erkaufen müssen.

Herr Tschasow ist „ein nicht unbegabter Herzspezialist", wie er in dem „Interview" mit der ARD selbstgefällig verkündete. Fragt sich nur, ob dieser Spezialist schon einmal etwas vom hippokratischen Eid und von der für die humane Gesellschaft so notwendigen „ordre du cœur" gehört hat. Er sollte einmal Hauffs Erzählung vom steinernen Herzen lesen.

Jaruzelski durch die Hintertür ins Elysée

Frostige Atmosphäre im Gespräch mit Mitterrand / Auch Fabius „verwirrt" über den Besuch

A. GRAF KAGENECK, Paris

General Jaruzelski kam zum Gespräch mit François Mitterrand durch eine der hinteren Gartentüren des Elysée. Vorher hatte sich die Wagenkolonne des polnischen Parteichefs vor dem Hauptportal präsentiert, vor dem normalerweise Staatsbesucher vorfahren; sie wurde aber eilends umdirigiert. Hinter dem Haus stand dann auch, den Publikumsblicken entzogen, eine Ehrenkompanie der Republikanischen Garde. Aber es gab weder Fahnen noch Nationalhymnen, noch Begrüßungsreden. Nur Außenminister Dumas erwartete Jaruzelski auf der Freitreppe.

Wie eisig die Atmosphäre gewesen sein muß, ließ der polnische Besucher ahnen, als er nach 80 Minuten, 24 Minuten länger als vorgesehen, über sein Gespräch mit Mitterrand in die Mikrofone sagte: „Es war nützlich und sehr ernsthaft." Premierminister Fabius und Außenminister Dumas mußten sich vor erregten Parlamentsabgeordneten rechtfertigen. Fabius berichtete, der Staatspräsident habe vor allem „scharfe Kritik" an der Einschränkung der Freiheitsrechte in Polen vorgetragen. Fabius gestand ein, daß der Besuch Jaruzelskis auch ihn „verwirrt" habe. Mitterrand habe aber auf seine Fragen gesagt, das Treffen bedeute keine Unterstützung der polnischen Politik.

Der spektakulärste Protest kam von der Ausflugsboot-Gesellschaft „Bateaux Mouches", die sich weigerte, ihre Schiffe Jaruzelski und seinem Troß für eine Fahrt auf der Seine zur Verfügung zu stellen. „Wir haben 1981 Lech Walesa auf einem unserer Boote zu Gast gehabt, und er hat eine Pressekonferenz an Bord gegeben. Den polnisch-sowjetischen Pinochelski (Anspielung auf den chilenischen Diktator Pinochet) lassen wir nicht an Bord", ließ die Direktion mitteilen. Der General mußte seine Fahrt auf einem viel kleineren Boot einer anderen Gesellschaft unternehmen.

Am frühen Vormittag war Jaruzelski mit einem Protestumzug unweit seines Quartiers konfrontiert worden, an dessen Spitze der Schauspieler Yves Montand, der Philosoph André Glucksmann, der Gewerkschafter Edmond Maire und der polnische Exilschriftsteller Marek Halter marschierten.

Besonders erregte Kommentare kamen aus dem Munde Yves Montands, der Mitterrand vorwarf, den Diktator heimlich zwischen zwei Türen empfangen und den Franzosen nichts davon gesagt zu haben. Die Sozialisten wetterten gegen die rechten Diktatoren, paktierten aber mit den linken, warf er der Regierungspartei vor.

Zeichen des Protest auch im französischen Fernsehen: Moderator Yves Mourousi präsentierte sich bei den 13-Uhr-Nachrichten ostentativ mit einer schwarzen Brille, wie sie der General aus Polen trägt. In Frankreich ist diese Brille zum Symbol der Ablehnung des Treffens Jaruzelski–Mitterrand geworden.

Franke: Kräfte des Auftriebs leicht überdeckt

pje. Bonn

Der frühe Wintereinbruch mit Kälte und Schnee hat nach den Worten des Präsidenten der Bundesanstalt für Arbeit, Heinrich Franke, die nach wie vor bestehenden konjunkturellen Auftriebskräfte überdeckt und zu mehr Entlassungen geführt. Dadurch stieg die Zahl der Arbeitslosen im November um 61 926 auf 2,21 Millionen. Das sind 21 554 (ein Prozent) mehr als vor Jahresfrist. Die Arbeitslosenquote liegt bei 8,9 Prozent (November 1984: 8,8 Prozent). Auch die Zahl der Kurzarbeiter stieg um 25,9 Prozent auf 159 527. Diese Zahl liegt aber um 97 856 (38 Prozent) unter dem Vorjahreswert. Franke führt die Entwicklung insbesondere auf die schlechte Lage der Bauwirtschaft zurück. Er machte zugleich deutlich, daß sich die Kräftenachfrage weiter günstig entwickle. Die Zahl der offenen Stellen hat um 1,7 Prozent auf 110 172 abgenommen.

Seite 2: Auftriebskräfte vorhanden

„Ärztevereinigung kommunistisch beeinflußt"

DW. Bonn

Die mit dem Friedensnobelpreis ausgezeichnete „Internationale Ärztevereinigung zur Verhinderung eines Atomkrieges" ist nach den Erkenntnissen der Bundesregierung kommunistisch beeinflußt. Sie sei als Frontorganisationen tätig, erklärte der parlamentarische Staatssekretär im Innenministerium, Spranger, gestern im Bundestag auf eine SPD-Anfrage. Er verwies dabei nicht allein auf den sowjetischen Arzt Tschasow, der Kandidat des ZK der KPdSU sei, sondern auch auf andere Mitglieder, die im „Weltfriedensrat" oder den kommunistischen Parteien ihrer Länder tätig seien. Nach den Erkenntnissen der Bundesregierung werde unter Ausnutzung des hohen moralischen Ansehens der Ärzteschaft mit Hilfe dieser Vereinigung versucht, im Sinne der kommunistischen Bündnisstrategie Einfluß auf die westliche Öffentlichkeit zu nehmen.

Seite 12: Tschasow

Der EG-Gipfel läßt viele Fragen offen

Außenminister müssen Differenzen klären / Bonn war zu größeren Kompromissen bereit

WILHELM HADLER, Luxemburg

Die Staats- und Regierungschefs der EG haben auf dem Luxemburger Gipfel den Rahmen für die künftige Entwicklung der Europäischen Gemeinschaft abgesteckt. In 30stündigen Verhandlungen formulierten sie ein Reformprogramm, daß die Schaffung eines einheitlichen Binnenmarktes bis 1992, vertraglich abgesicherte Regeln für die außenpolitische Zusammenarbeit sowie die Übertragung neuer Zuständigkeiten auf die Gemeinschaft zum Ziel hat.

Die vorgesehenen Änderungen des EG-Vertrages sind zwar hinter den ursprünglichen Zielen zurück geblieben, stellen aber nach vorherrschender Meinung das Maximum dessen dar, was politisch zu erreichen war. Dänemark und Italien haben denn auch einen generellen Vorbehalt gegen die Beschlüsse angemeldet. Während Kopenhagen sein Parlament erst noch von der Notwendigkeit einer Änderung der 1957 geschlossenen Verträge überzeugen muß, gehen der italienischen Regierung die Reformansätze nicht weit genug.

Die Regierungschefs beauftragten die Außenminister, am 16. und 17. Dezember einige noch offene Punkte der Vertragsrevision und des für die außenpolitische Kooperation vorgesehenen neuen Vertrages zu prüfen.

Mit einer Unterzeichnung der Vertragstexte ist – falls die Abgeordneten

SEITE 2:
Ein paar Schritte

in Rom und Kopenhagen ihren Regierungen nicht weiter die Hände binden – zu Beginn des kommenden Jahres zu rechnen. Anschließend muß das Reformpaket von allen nationalen Parlamenten ratifiziert werden.

Bundeskanzler Helmut Kohl meinte nach dem Gipfel, die Beratungen hätten „in zentralen Bereichen Fortschritte erreicht, die in die Zukunft führen". Die Parlamente in Dänemark und Italien würden sich „sehr genau überlegen", ob sie die Vertragsänderungen passieren lassen. Wie Frankreichs Staatspräsident Mitterrand ließ auch Kohl erkennen, daß Bonn zu weitergehenden Schritten bereit gewesen wäre. Londons Premierministerin Margaret Thatcher sprach von einem „bescheidenen Fortschritt".

Die Kernpunkte der geplanten Reform sehen so aus:

● Binnenmarkt: Die EG soll in den kommenden sieben Jahren durch die Angleichung nationaler Vorschriften zu einem „Gebiet ohne Binnengrenzen" werden, in dem der freie Verkehr von Waren, Personen, Dienstleistungen und Kapital gewährleistet ist. Zu diesem Zweck beschlossen die Regierungschefs, das im Gründungsvertrag der EG verankerte Einstimmigkeitsprinzip in einigen Bereichen aufzulockern. Der Übergang zur qualifizierten Mehrheit gilt auch, wenn auch mit zahlreichen Ausnahmen

● Fortsetzung Seite 12

Wechsel im WELT-Büro Paris

lü. Bonn

Redaktion und Verlag der WELT verabschieden sich heute mit einem Empfang in Paris von August Graf Kageneck, der seit 1969 für unsere Zeitung als Korrespondet berichtete. Neuer Korrespondent in Paris ist Peter Ruge, der schon in den sechziger Jahren für das Fernsehen aus der französischen Hauptstadt berichtete.

Zu diesem Anlaß veröffentlichen wir zwei Beiträge aus französischer und deutscher Sicht: Es schreiben der frühere französischen Botschafter in Bonn, Henri Froment-Meurice, und der rheinland-pfälzische Ministerpräsident Bernhard Vogel, ehemaliger Beauftragter der Bundesrublik Deutschland für die kulturelle Zusammenarbeit mit Frankreich.

Seite 6: Sonderseite

Traumberuf bei den Medien

Bm. Essen

Jahrzehnte lang beherrschte der Beruf im weißen Kittel das Karrierestreben junger Menschen in der Bundesrepublik Deutschland. Jetzt wurde dieser Traumberuf abgelöst: Journalismus, Kommunikation im weitesten Sinne und selbst das Verkaufen über Medien – Data-Bank, Mailing – sind zu Rennern bei jungen Hochschulabsolventen und auch bei Abiturienten geworden.

Darüber berichtet die WELT-Dokumentation „Karriere '86", ein 34seitiger Report in Farbe, der dieser Ausgabe beiliegt. Aber auch die Bildungsdefizite der Nation werden unter den Lupe genommen, der hohe Leistungsstand des Handwerks beschrieben und die Chancen für Ingenieure aufgezeigt.

Britische Sympathie für die Deutschen

REINER GATERMANN, London

Fast ein Viertel (24 Prozent) der Briten ist der Ansicht, daß die Bundesrepublik Deutschland ihr bester Freund auf dem europäischen Kontinent ist. Sie liegt damit weit an der Sympathiespitze, gefolgt von Frankreich mit zwölf und den Niederlanden mit acht Prozent. Allerdings meinen ebenfalls 24 Prozent, daß die Deutschen immer noch zu stark von der Nazizeit beeinflußt sind.

Dies sind die Ergebnisse einer vom Meinungsforschungsinstitut Mori in der Zeit vom 5. bis 10. November ausgeführten Umfrage unter 2000 über 15 Jahre alten Briten. Sie zeigen, so Mori, daß „Westdeutschland ganz klar auf politischer Ebene als ein enger und wertvoller Verbündeter betrachtet wird sowie das Land als auch seine Bewohner mit einer beachtlichen Wärme auf der persönlichen Ebene bedacht werden". Bei der „Freundschaft" der Briten zu anderen Ländern fällt die große Kluft zwischen dem Spitzentrio und dem Rest auf. So genießen Länder wie die Schweiz, Schweden und Griechenland nur jeweils ein Prozent der britischen Sympathien. Allerdings ist auch die Zahl der Unentschlossenen mit 39 Prozent ungewöhnlich hoch. Nur sechs Prozent der Inselbewohner sind den Deutschen gegenüber sehr unfreundlich oder ziemlich unfreundlich gesonnen, 72 Prozent meinten dagegen, die zwischenstaatlichen Beziehungen seien freundlich, auf der Ebene der persönlichen Beziehungen sind es 61 Prozent.

Vierzig Jahre nach Kriegsschluß glauben 52 Prozent der Befragten, daß die Deutschen nicht mehr allzu stark von ihrer Vergangenheit beeinflußt sind. Auf die Bedeutung der Bundesrepublik im heutigen Europa angesprochen, meinten 26 Prozent, daß sie wirtschaftlich „zu stark" sei, während 37 Prozent dieser Auffassung widersprachen.

Genau die Hälfte betrachtet die Verbindungen der Bundesrepublik zu den kommunistischen Staaten als „nicht zu stark", was von 15 Prozent bejaht wurde. Eine entsprechende Frage zum Verhältnis Bonns zu den USA antworteten 16 Prozent der 2000 Befragten, es sei „zu stark", 43 Prozent teilten nicht diese Meinung. Auf die schlichte Frage: „Mögen Sie Westdeutschland und die Deutschen?" reagierten 47 Prozent negativ, hohe 32 Prozent konnten sich für keine der beiden Seiten entscheiden und zehn Prozent blieben die Antwort schuldig.

Die Briten beziehen ihr Wissen über die Bundesrepublik hauptsächlich vom Fernsehen (45 Prozent), gefolgt von den nationalen Zeitungen (34 Prozent). Betrachtet man die spärliche Berichterstattung der Medien aus dem übrigen Europa und zieht noch mit in Betracht, daß der Anteil der Schule zur Wissensvermittlung bei nur 13 Prozent liegt, liegt die Vermutung nahe, daß im Kenntnistransfer noch ein erheblicher Nachholbedarf besteht.

Haager Alleingang zwingt die NATO zum Umdenken

Pläne für Atombewaffnung müssen überarbeitet werden

C. GRAF BROCKDORFF, Brüssel

Auf der Herbsttagung der NATO-Verteidigungsminister in Brüssel ist klar geworden, daß die Niederlande ihre Entscheidung nicht zurückziehen werden, im Zuge der Nachrüstung andere Atomwaffenbestände abzubauen. Davon betroffen sind die mit Nuklearwaffen ausgerüsteten Kampfflugzeuge F-16 und die Aufklärungsflugzeuge vom Typ „Orion".

Trotz heftiger Kritik der meisten Verteidigungsminister der Allianz, bei der der britische Minister Michael Heseltine nach Darstellung aus Konferenzkreisen den Vorreiter spielte, blieben die Niederlande bei ihrem Entschluß. Dieser hat zur Grundlage, daß die Regierung nach der Umsetzung des NATO-Doppelbeschlusses von 1979, der die Stationierung von 48 Cruises Missiles auf niederländischem Boden vorsieht, andere Atomwaffen verschrottet und damit einen Teil seiner Aufgaben abgibt.

Die NATO-Minister nahmen zwar mit Befriedigung zur Kenntnis, daß sich die Regierung in Den Haag nach sechsjähriger Debatte in Holland für die Stationierung der Marschflugkörper „Tomahawk" entschlossen habe. Doch sei die Trennung von den anderen Aufgaben ein Verstoß gegen die Bündnissolidarität.

Aus Konferenzkreisen verlautete, der Beschluß der Niederlande habe Auswirkungen auf die von allen NATO-Staaten beschlossene Verringerung der Atomwaffen um insgesamt 2400. NATO-Oberbefehlshaber General Bernard Rogers müsse seine bereits im Detail ausgearbeiteten Pläne zur Einpassung der Atombewaffnung in die Abschreckungsstrategie nach dem holländischen Alleingang überarbeiten.

Sorge bereite den NATO-Planern vor allem der Wegfall der niederländischen F-16-Staffeln aus der atomaren Abschreckung. Hier werde eine Lükke gerissen, die von anderen ausgefüllt werden müsse. In Konferenzkreisen wurde davon gesprochen, daß die Niederlande sich nun ebenfalls einen Teil ihrer Sicherheit von anderen besorgen lassen würden.

(SAD)

DIE WELT
UNABHÄNGIGE TAGESZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Ein paar Schritte

Von Bernt Conrad

Die Europäische Gemeinschaft ist in Luxemburg ein paar Schritte vorangekommen – zögernd zwar und nur nach heftigem Streit und mit Vorbehalten einzelner Partner. Aber die Richtung stimmt, und das ist nach den frustrierenden Erfahrungen mit früheren Europagipfeln schon Grund zu gemäßigter Befriedigung.

Vor allem der nun endlich beschlossene Ausbau des Binnenmarktes kann, trotz aller Ausnahmeregelungen, zu praktischen Erleichterungen für die Wirtschaft und für den einzelnen Europäer führen. Daß der Ministerrat dabei in wesentlichen Fragen künftig mit Mehrheit, also auch gegen die Stimmen einzelner „Bremser", entscheiden kann, ist erfreulich. Dies ändert freilich nichts an dem prinzipiell unangetasteten Vetorecht einzelner Partner bei Fragen von wichtigem nationalem Interesse.

Die von allen Bonner Parteien bejahte Erweiterung der Befugnisse des Europäischen Parlaments ist erwartungsgemäß hinter manchen Hoffnungen zurückgeblieben. Aber da nun einmal angesichts der Realitäten nicht mehr zu erreichen war, sollten die tatsächlich erzielten Fortschritte nicht zu gering bewertet werden. Immerhin wird die Stimme der Europa-Parlamentarier in Zukunft stärkeres Gewicht erhalten.

Gewiß keine Begeisterungsstürme auslösen wird der Vertrag über außenpolitische Zusammenarbeit, denn er wird an der bisherigen Praxis nicht viel ändern. Schaden kann die vertragliche Festschreibung eines faktisch schon bestehenden Zustandes jedenfalls nicht.

Um die Annahme dieses Luxemburger „Pakets" sicherzustellen, hat die Bundesregierung einen schließlich von allen Partnern akzeptierten Kompromißvorschlag für die währungspolitische Zusammenarbeit beigesteuert, der tatsächlich ein diplomatisches Kabinettstück darstellt. Er verbindet nämlich allgemein gehaltene Hinweise auf das vertragliche Ziel einer Wirtschafts- und Währungsunion mit Absicherungen der eigenen notenbankpolitischen Position und dem deutschen Wunsch nach größerer Konvergenz der europäischen Wirtschafts- und Währungspolitik. Soviel Geschick haben Bonner Gipfelteilnehmer bisher nicht oft bewiesen.

Auftriebskräfte vorhanden

Von Enno v. Loewenstern

Es gehört zum Ritual der Republik, allmonatlich neu festzustellen, daß eine in dreizehn Jahren sorgfältig aufgebaute Arbeitslosigkeit nicht in zwei Jahren abgebaut werden kann. Die Zahl von mehr als zwei Millionen Arbeitslosen, im Winter nach dem Zusammenbruch der sozial-liberalen Koalition erreicht, hält sich immer noch, mit Schwankungen. Ist daraus zu schließen, daß sie sich in alle Ewigkeit hält?

Gewiß nicht, denn abgesehen von der Tatsache, daß dieser November nun einmal besonders kalt war und daher gewisse „Außenberufe" (insbesondere die ohnehin schwer belastete Baubranche) besonders traf: Der Anstieg der offenen Stellen um 35 Prozent gegenüber dem November 1984 und der Rückgang der Kurzarbeit um 38 Prozent sind erfreuliche Indizien dafür, daß es tatsächlich aufwärts geht. „Die konjunkturellen Auftriebskräfte sind nach wie vor vorhanden, wegen des ungewöhnlich frühen Wintereinbruchs aber weniger sichtbar" – diese Diagnose Frankes ist überzeugend.

Noch überzeugender wären alle Betrachtungen zur Arbeitslosigkeit freilich, wenn man endlich erführe, was sich hinter den Zahlen verbirgt. Die Zahl der offenen Stellen gibt zu denken; in Erinnerung ist, daß sogar der Bundeskanzler den Fall einer Fabrik mitten im Ruhrgebiet zur Sprache brachte, die sechzig Fachkräfte suchte und nicht einen Bewerber fand, sodaß sie schließlich Fachkräfte aus Polen importieren mußte.

Dennoch wagt der Präsident der Bundesanstalt für Arbeit und wagt die Bundesregierung noch immer nicht, die gemeldeten Arbeitslosen daraufhin zu durchleuchten, wieviele von ihnen wirklich einen vollen Arbeitsplatz suchen, wieviele nicht vermittelbar sind, wieviele nur auf Gelegenheitsarbeit mit Unterstützungsanspruch und wieviele auf sonstiges aus sind – man denke an die Aufforderung eines „Frauenrats" an alle Hausfrauen, sich doch arbeitslos zu melden, auch wenn sie keine Arbeit suchen. Klarheit würde den Auftriebskräften zusätzlichen Auftrieb verleihen. Vergessen wir nicht: Die Lage der Baubranche geht nicht zuletzt darauf zurück, daß man jahrelang eine Volkszählung verhinderte und dafür der Öffentlichkeit vorspiegelte, wir hätten eine „Wohnungsnot". Heute haben wir eine Not der irregeführten Wohnungsbauer.

Haager Sonderwünsche

Von Helmut Hetzel

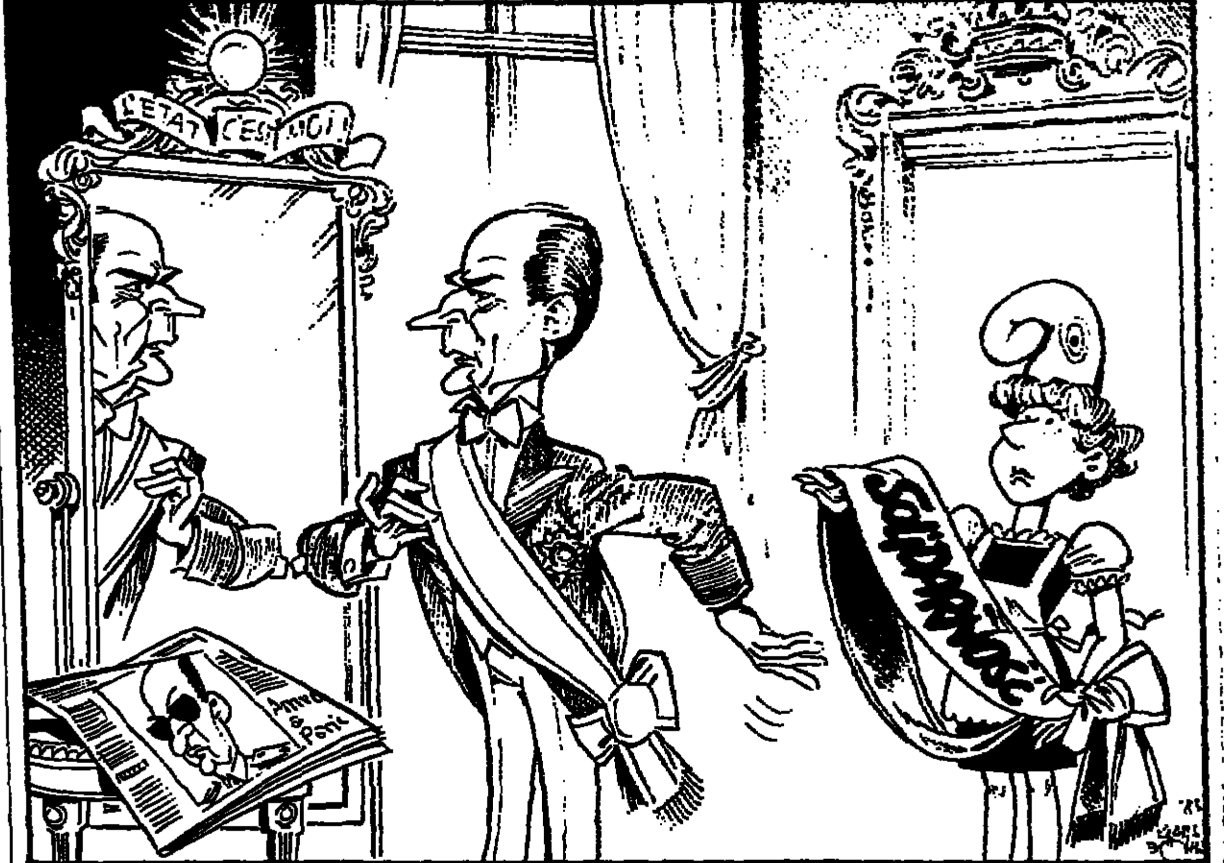
Das Bild von der Geschlossenheit der NATO-Reihen bei der diesjährigen Herbsttagung in Brüssel, das mitgeprägt wurde vom Genfer Gipfel und dem von Den Haag als letztem NATO-Partner rechtzeitig getroffenen Beschluß, die 48 amerikanischen Mittelstreckenwaffen in Holland gemäß dem NATO-Nachrüstungsbeschluß stationieren, hat durch ein Junktim mit dieser Entscheidung einen Kratzer erhalten.

Sozusagen durch die Hintertür haben die Holländer mit dem Stationierungsentscheid erneut Sonderwünsche angemeldet. Sie lauten: weitgehender Abbau des Atomwaffenarsenals in den Niederlanden, sobald die Mittelstreckenraketen in Holland einsatzbereit sind. Das ist 1988 der Fall.

Nun wäre dagegen nichts einzuwenden, wenn sich Den Haag dabei an die von der NATO 1983 im Montebello-Beschluß festgelegten Vordaten hielte. Aber die Regierung Lubbers will nicht nur die ohnehin von der NATO im Montebello-Rahmen zur Verschrottung freigegebenen und veralteten taktischen Kernwaffen – wie beispielsweise die ADM-Atomminen – abbauen, sie will darüber hinaus auch die zur Ausrüstung der F-16-Kampfflugzeuge und der Orion-Aufklärungsmaschinen gehörenden Atomraketen ganz aus Holland verbannen.

Das aber, so meint nicht nur NATO-Generalsekretär Lord Carrington, würde die NATO-Strategie der „flexible response" entscheidend antasten. Selbst der holländische Verteidigungsminister de Ruiter mußte bei der NATO-Herbsttagung in Brüssel eingestehen, daß es dafür keine rational zwingenden militärstrategischen Argumente gibt.

Daß er und das christdemokratisch-liberale Kabinett dennoch an diesem neuen niederländischen Sonderwunsch festhalten, hat vor allem innenpolitische Gründe. Die Christdemokraten wollen damit dem Teil ihrer Partei, der den Nachrüstungsbeschluß nur zähneknirschend akzeptiert hat, diesen schmackhaft machen und dem holländischen Wählervolk die Botschaft verkünden: Wir bauen Atomwaffen ab. Dafür scheint Den Haag sogar der hohe Preis einer Beeinträchtigung der NATO-Verteidigungsstrategie gerechtfertigt.



„Danke, die heute nicht!" KLAUS BÖHLE

Talente zeugen mit Ardenne

Von Peter R. Hofstätter

Will man in einem totalitären Staat einen Kurswechsel herbeiführen, empfiehlt es sich, mit einem programmatischen Wort aus dem Munde des Führers der Einheitspartei zu operieren. So kommt es, daß sich kurz nach dem von der SED hochgeschätzten Wirtschaftshistoriker Jürgen Kuczynski nun auch der genialische Physiker Manfred von Ardenne in der Ostberliner „Weltbühne" auf Erich Honeckers Aussage vom 1. Februar 1985 beruft: „Vom mittleren Niveau kann die DDR nicht leben."

Dies gilt nicht nur für den SED-Staat. Jedoch hat die These für ihn insofern einen explosiven Charakter, als die Bemühungen um eine generelle Kollektivierung bisher ganz bestimmt im Prinzip, sehr weitgehend aber auch in der Praxis auf die Etablierung eines mittleren Niveaus hinausliefen.

Wer vom „mittleren Niveau" wegführen will, muß im SED-Staat behutsam vorgehen. Von Ardenne weiß das und formuliert deshalb im Titel des Essays seinen Vorschlag nur als Frage: „Ein Weg zur Zeugung von Talenten?" Er tut dies, weil er „aus der Erkenntnis oder aus der Lektüre des Lebenslaufes einer großen Zahl von Naturwissenschaftlern und Technikern ... ableiten zu können (glaubt), daß nicht bei allen, aber doch bei einer sehr bedeutenden Zahl von Jugendlichen eine gezielte Zeugung von Talenten gelingen kann".

Der im Jahre 1907 geborene Baron und linientreue Marxist, dessen Vater Oberregierungsrat im Berliner Kriegsministerium war, denkt natürlich bei dem Wort „Zeugung" weder an eine eugenetische Zuchtwahl noch an Genmanipulation. Von Vererbung und davon, daß die intellektuelle Begabung in einem hohen Maße erbbedingt ist, spricht man in den Ländern der real existierenden Gleichheit nicht gern. Lieber übernimmt man den Sprachgebrauch von Platons „Symposion", in dem der pädagogische Eros auf ein „Zeugen im Schönen" abzielt. Demgemäß werden Talente dadurch gezeugt, daß „Kindern im Alter zwischen etwa acht und zwölf Jahren, also in einer Lebensphase höchster Beeinflußbarkeit, ... klug ausgewählte, sie begeisternde Erlebnisse und Eindrücke aus für die Gesellschaft besonders wichtigen Berufen vermittelt" werden. Und nur beiläufig wird angedeutet, daß der Prozeß „nicht bei allen, aber doch bei einer sehr bedeutenden Zahl von Jugendlichen gelingen kann".

Diese Schätzung ist wahrscheinlich zu optimistisch, denn die meisten Kreativen liegen mit ihren Intelligenzquotienten um gut eine Streuungsbreite über dem statistischen Mittelwert der Bevölkerung. Dort aber wird man kaum mehr als 16 Prozent der Jugendlichen antreffen. Das schöpferische Talent ist ein seltenes Gut; man hat daher allen Grund, es sehr sorgfältig zu kultivieren. Es ist eben, wie Arnold Schönberg einmal sagte, kein Genie direkt vom Himmel auf den Kopf gefallen.

Auch wenn die Zahl der geeigneten Jugendlichen nicht so groß sein sollte, wie von Ardenne annimmt, bleibt sein Vorschlag durchaus beachtenswert. Ein ernsthaftes Interesse läßt sich – die nötige Begabung einmal vorausgesetzt – wohl wirklich am ehesten wecken, indem man jungen, begeisterungsfähigen Menschen Erlebnisse und Eindrücke vermittelt, die sie tatsächlich mitreißen. Von Ardenne erinnert sich an einen freundlichen Wetterwart, der ihm als Zehnjährigem „die Funksignale der etwa 1000 Kilometer entfernten Funkstation des Eiffelturms zu hören gab". Das war 1917; die berufliche Position des Vaters dürfte dabei eine nicht unerhebliche Rolle gespielt haben. Wie dem auch sei: Das Erlebnis löste ein so intensives Interesse aus, daß von Ardenne schon 1923 – als 16jähriger – in Berlin-Lichterfelde sein eigenes Versuchslabor gründete. Er wurde zu einem Pionier der Funk- und Fernsehtechnik, den die preußische Akademie der Wissenschaften 1941 mit der silbernen Leibniz-Medaille ehrte.

Von Ardenne hat sicher recht damit, daß „die Auswahl und Inszenierung prägender Erlebnisse für Kinder im Alter zwischen acht und zwölf Jahren ... eine komplizierte Aufgabe ist, welche mit viel Phantasie von Eltern, Pädagogen, Wissenschaftlern und Technikern sowie von der Pionierorganisation bearbeitet werden sollte". Aber es muß wohl um mehr gehen als um eine „Inszenierung", denn zu begeistern vermag ein Lehrer oder Mentor nur, wenn er selbst begeistert ist, d. h. von einem leidenschaftlichen Interesse an der Sache geleitet wird.

Dazu kommt, wie wir aus der Kreativitätsforschung wissen, noch ein anderes Moment: die Bereitschaft, eigene Wege zu gehen, das sogenannte „divergente Denken", das auf mehrere Lösungsmöglichkeiten führt, statt sich mit einer einzigen abzufinden. Diese Form der intellektuellen Neugier setzt eine innere Freiheit voraus, die sich weitgehend unabhängig macht von sozialer Anerkennung und/oder materiellem Gewinn. Damit dürfte zusammenhängen, daß kreative Menschen besonders häufig aus einem mittleren sozioökonomischen Niveau des Bürgertums stammen. Mit einiger Wahrscheinlichkeit wird ihnen dort eine gewisse Freizügigkeit mitgegeben, die zwischen den starreren Normen der obersten und der wirtschaftlichen Enge der untersten Schicht liegt. Vielleicht läuft damit Manfred von Ardennes Vorschlag im Effekt auf eine Verbürgerlichung der SED-Jugend hinaus.

Ernsthafter Überlegung wert ist dieser Vorschlag aber auch für uns: Lehrer, die Begabungsunterschiede am liebsten überhaupt nicht zur Kenntnis nehmen würden und die sich nur für das Ideal der Gleichheit begeistern können, gefährden Begabungen. Sie fördern eine selbstzufriedene Anpassung an das Mittelmaß, wenn sie nicht gar jene Aufsässigkeit erzeugen, die sich für „Selbstverwirklichung" hält, wenn sie nichts und niemanden mehr gelten läßt. Solche Lehrer betrügen ihre Schutzbefohlenen um das herrliche Erlebnis der Freude an der eigenen Leistung.

GAST-KOMMENTAR



„Mittleres Niveau" und schmaler Grat: Manfred von Ardenne FOTO: DPA

IM GESPRÄCH Heinz Keßler

Partisan über Fähnrich

Von Werner Kahl

„Genossen Soldaten und Matrosen, Unteroffiziere und Maate! Genossen Fähnriche und Offiziere, Generale und Admirale! Genossen Zivilbeschäftigte und Reservisten!"

Sorgfältig nach der Hackordnung der „Volksarmee" gemäß der sowjetischen Klasseneinteilung erließ der Politchef der „DDR"-Streitkräfte, Heinz Keßler, einen Tagesbefehl an das 170 000-Mann-Heer und die Grenztruppen zur Trauer um den Tod von Verteidigungsminister Heinz Hoffmann. Es war zugleich die eilig improvisierte Inthronisationsansprache als Nachfolger nach achtzehnjähriger Stellvertreterrolle im Oberkommando der „DDR"-Truppen. Wegen der am Montag in Ost-Berlin zu einer Sitzung zusammengekommenen Ostblock-Verteidigungsminister wartete der „DDR"-Ministerrat nicht die Beisetzung des Verstorbenen am Wochenende ab, sondern präsentierte den Pakt-Staaten sogleich den Nachfolger.

Damit hat sich der Sowjet-Partisan gegen den Wehrmachts-Fähnrich durchgesetzt: Der Mitbewerber des heute 65jährigen Keßler war der andere Minister-Stellvertreter Fritz Streletz, zwar mit 59 Jahren jünger, aber eben seinerzeit Fahnenjunker an der Heeres-Unteroffiziersschule, als Keßler bereits gegen deutsche Soldaten kämpfte. Der Schlesier aus Lauban hat erstens eine blütenrote Familienweste mit solider KPD-Tradition aufzuweisen, und er ist zweitens zur Sowjet-Armee übergelaufen, und zwar zu einem Zeitpunkt, als dies besonders riskant erscheinen mußte: am 15. Juli 1941, bei Nowobelitsa, als die deutschen Truppen sich noch in vollem Vormarsch befanden. Damals gehörte Keßler zur 9. Kompanie des Infanterieregiments 445. Nicht lange danach führte er eine Kampfgruppe deutscher Kommunisten im Raum Smolensk hinter die deutsche Front.

Bei der Gründung des „Nationalkomitees Freies Deutschland" wurde er 1943 zum Frontbevollmächtigten ernannt. Die Russen schickten den gelernten Maschinenschlosser im Mai 1945 mit Markus („Mischa") Wolf, dem heutigen „DDR"-Spionagechef, nach Berlin. Dort wurde er nach der Zwangsvereinigung der SPD mit der KPD 1946 der erste SED-Stadtverordnete in der noch ungeteilten Groß-Berliner Stadtverordnetenversammlung. Mit Erich Honecker gründete er die Staatsjugendorganisation FDJ und bereitete seit 1947 den Aufbau militärischer Einheiten in der „Kasernierten Volkspolizei" vor, als in den Westzonen an die Bundeswehr noch nicht zu denken war.

Seiner Karriere tat auch ein schwerer Verkehrsunfall 1970 keinen Abbruch, bei dem er ein steifes Knie davontrug. Seine Ernennung zum Verteidigungsminister und zugleich Armeegeneral macht den Anspruch der Parteiführung auf Kontrolle über das Militär deutlich – der Parteiarbeiter Keßler ist in die höchste Position eingerückt, die für die Streitkräfte zu vergeben ist. Mit der Wahl des UdSSR-Karrieristen findet auch die enge Anbindung der „DDR"-Führung an den Kreml neuen Ausdruck.



Wagte das Überlaufen mitten im Vormarsch: Neuer „DDR"-Verteidigungsminister Keßler FOTO: DPA

DIE MEINUNG DER ANDEREN

RHEINISCHE POST

Die Düsseldorfer Zeitung schreibt zur Quellensteuer:

Stoltenberg wird der Vorstoß des Rechnungshofes höchst unangenehm sein, denn rechtlich ist gegen eine volle steuerliche Erfassung der Zinsen vom Sparbuch oder aus festverzinslichen Wertpapieren nichts einzuwenden ... Politisch aber erscheint dieser Regierung ... jeder Gedanke an eine schärfere steuerliche Belastung unmöglich. Das gilt erst recht für eine Steuerart, die fast jeden „kleinen Mann" betrifft oder betreffen könnte. Der Aufforderung zum schärferen Zufassen könnte die Regierung nur dann folgen, wenn sie sich zu einer erheblichen Aufstockung der Freibeträge entschlösse. Nur so ließe sich der Tatsache politisch gerecht werden, daß der Steuerwiderstand der Bürger bei Zinserträgen besonders hoch ist, weil sie aus Einkommen stammen, das zuvor bereits versteuert wurde.

Trybuna Ludu

Das polnische Parteiorgan erwähnt Widerstände gegen Jaruzelskis Besuch bei Mitterrand:

Natürlich gefällt das Treffen zwischen Jaruzelski und Mitterrand nicht allen in Frankreich. In einigen rechtsgerichteten Zeitungen und aus politischen und Gewerkschaftskreisen, die den Untergrund der ehemaligen Solidarität in Polen und ihre Splittergruppen in der Emigration unterstützen, hört man einen Chor voller Empörung, Gift und Haß.

Nordwest Zeitung

Die Oldenburger Zeitung zieht die Bilanz des EG-Gipfels:

Die Staats- und Regierungschefs der EG waren nach Luxemburg gereist, um einen entscheidenden Schritt in Richtung eines geeinten Europas zu wagen. Daß daraus nicht viel geworden ist, läßt sich an den kärglichen Ergebnissen dieses Treffens ablesen, dem zu voreilig das Etikett eines „Reform-Gipfels" aufgeklebt worden war. Aber bescheidene Ergebnisse sind nun einmal besser als keine, so daß man nach Luxemburg schon deshalb zufrieden sein muß, weil das Ziel eines geeinten Europas zwar im Schneckentempo, aber immerhin nicht im Rück-, sondern im Vorwärtsgang angesteuert wird.

The Washington Post

Sie bedauert die Schwäche der philippinischen Opposition:

Es ist schmerzlich zu sehen, daß die US-Regierung gegenüber einem unzuverlässigen Freund zu zögern scheint und sich fürchtet, irgendetwas in Gang zu setzen, was sie nicht mehr im Zaume halten könnte ... Innerhalb der Opposition gibt es keinen herausragenden Führer und nur eine schwache offenkundige Tendenz, daß sich die Dinge zum gemeinsamen Guten wenden. Die Streitereien gehen weiter und scheinen Mr. Marcos einen leichten Wahlgang zu sichern.

FINANCIAL TIMES

Die Londoner Zeitung kommentiert zur österreichischen Wirtschaft:

Österreich, das so häufig als Modell für überaus effektives Wirtschaftsmanagement hingestellt wird, hat seinem eigenen Ansehen schwer geschadet. Die offene Krise ... in der staatlichen Industrie ... hat die Aufmerksamkeit im Inland wie im Ausland auf einige schwerwiegende Mängel gelenkt. Wenn die Krise nicht bewältigt wird, könnte die gesamte Grundlage des österreichischen Modells ins Zwielicht geraten – das System der auf Konsens ausgerichteten Sozialpartnerschaft zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern.

Wo schlechte Produktion zum guten Ton gehört

Der Verfall der tschechoslowakischen Wirtschaft / Von Carl Gustaf Ströhm

Unlängst übte das tschechoslowakische Parteiorgan „Rude Pravo" scharfe Kritik an gewissen Betrieben, die – man höre und staune – alles daransetzen, möglichst geringe Produktionserfolge zu erzielen. Zweck dieses Tiefstapelns: Auf diese Weise hoffen die betreffenden Staatsbetriebe, für das Jahr 1986 mit möglichst niedrigen Planziffern davonzukommen. Wenn sie diese Normen dann ein wenig übererfüllen (nicht zu sehr, versteht sich, weil sich das sonst negativ auf die Planziffern für 1987 auswirken würde), wären alle glücklich: Der Betrieb stünde gut da, die Direktion könnte mit Prämien rechnen, die staatliche Plankommission würde einen neuen Produktionserfolg verzeichnen – und die Arbeiter hätten sich bei alledem nicht zu sehr angestrengt.

An diesem Beispiel wird der absurde Charakter der marxistisch-leninistischen Planwirtschaft deutlich, mit der sich nun Gorbatschow in der Sowjetunion herumschlagen muß. Die Sowjets haben diese Planwirtschaft 1945 auf die Tschechoslowakei übertragen. Nun war aber die Tschechoslowakei – vor allem Böhmen und Mähren – vor dem Zweiten Weltkrieg eines der am weitesten entwickelten, wohlhabendsten Industrieländer Europas, um vieles reicher und wirtschaftlich fortschrittlicher als etwa das damals arme Österreich oder das benachbarte Bayern. Den Zweiten Weltkrieg überstand die tschechoslowakische Industrie – im Gegensatz zu den meisten Industriegebieten Deutschlands – so gut wie ungeschädigt. Von der Ausstattung mit Maschinen und qualifizierten Arbeitskräften her befand sich Prag nach 1945 in einem scheinbar kaum noch aufzuholenden Vorsprung vor allen Nachbarstaaten, erst recht vor der darniederliegenden Wirtschaft in den Besatzungszonen Deutschlands.

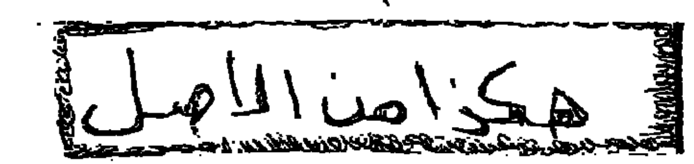
Auch Reparationen mußte die tschechoslowakische Industrie nicht leisten, im Gegenteil, sie empfing etwas: Was während des Krieges an umfangreichen Investitionen in die dortige Industrie vorgenommen worden war – ganze Fabriken samt Maschinenpark waren in das buchstäblich bombensichere „Protektorat Böhmen und Mähren" verlagert worden – blieb der CSSR. Sie verfügte also nach 1945 über alle Voraussetzungen, ein „Wirtschaftswunder" zu vollbringen.

Heute sind tschechoslowakische Produkte auf westlichen Märkten kaum konkurrenzfähig, weil Prag technologisch hinterherhinkt und die Kapitalausstattung des Landes unzureichend ist. CSSR-Produkte erzielen auf westlichen Märkten nur die Hälfte bis zwei Drittel des Preises vergleichbarer westlicher Produkte. Das ist eine Folge des schlechten Zustandes der Elektronik in CSSR-Betrieben, in denen es nur wenige moderne, auf dem neuesten Stand befindliche Maschinen gibt.

Die Ergebnisse der tschechoslowakischen Forschung auf dem Gebiet der Technologie werden von Fachleuten als „mager" bezeichnet, obwohl auf diesem Sektor mehr als 180 000 Arbeitskräfte beschäftigt werden. Aber es fehlt – bedingt durch Devisenmangel – an westlichen Importen, von Computern bis zur Fachliteratur. Die Folge sind veraltete Apparate und Einrichtungen in den Forschungsinstituten; jeder Antrieb für die in der Forschung beschäftigten Fachleute fehlt. Hinzu kam bisher eine spürbare Tendenz vieler Betriebe, sich gegen technologische Neuerungen zu wehren, weil diese den bequemen Trott durcheinanderbrachten. In diesem einen Punkt haben die Tschechen offenbar wirklich von der Sowjetunion gelernt, denn auch Gorbatschow beklagte die Technologiefeindlichkeit vieler seiner Direktoren.

Partei- und Staatschef Gustav Husak drückte bei der Eröffnung der diesjährigen Brünner Maschinenbaumesse offen seine Unzufriedenheit mit dem Stand der Technologie in der CSSR aus: Die Tschechoslowakei müsse „in vielen Bereichen" wieder Anschluß an die Weltentwicklung finden. Dieser Anschluß, so muß man hinzufügen, war bis 1939 und sogar noch in den ersten Jahren nach 1945 selbstverständlich gegeben. Damals genossen tschechoslowakische Produkte – vom Maschinen- und Automobilbau bis zu Konsumgütern – Weltruf und hatten folglich keinerlei Schwierigkeiten, mit westlichen Marken zu konkurrieren.

Ein tschechoslowakischer Präsident, der damals sein Land aufgefordert hätte, Anschluß an die moderne Technik zu gewinnen, hätte allenfalls Heiterkeit hervorgerufen. Heute ist die Lage bitter ernst. Ob die Tschechoslowakei, die heute von Fachleuten als eine Art Industriemuseum bezeichnet wird, im 21. Jahrhundert noch eine Produktionsstätte von internationalem Rang sein wird, hängt von Reformen ab. Aber derselbe Husak, der in Brünn den Anschluß an die Weltentwicklung forderte, hatte einige Wochen zuvor – mit einem Seitenhieb gegen die Ungarn – versichert, eine marktwirtschaftliche Reform werde es in seinem Lande nicht geben. Die Armut kommt also auch in diesem Falle, wie Otto Reutter so treffend zu sagen pflegte, von der Powerteh.



Im Weißen Haus ist die Saison für Einzelkämpfer zu Ende

Seit Donald Regan als Stabschef im Weißen Haus das Regiment führt, hat ein Exodus unter den Beratern des Präsidenten eingesetzt. Nun kehrt auch Sicherheitsberater McFarlane der Machtzentrale den Rücken.

Von FRITZ WIRTH

Sie sind beide ehemalige Marine-Soldaten. Diese Vergangenheit hat sie geprägt. Sie sind hart, rücksichtslos gegen sich selbst, auf Erfolg getrimmt. Als beide nicht mehr nebeneinander in der gleichen Front kämpften, sondern miteinander in Konflikt gerieten, siegte nicht der Rücksichtslosere von beiden, sondern der erfahrenere Taktiker.

Das ist die Geschichte vom Aufstieg und Fall des Robert McFarlane, Oberstleutnant bei den „Marines" und seit gut zwei Jahren Sicherheitsberater des Präsidenten. Er sagt, es seien private Gründe, die ihn veranlassen, dieses Amt aufzugeben. Seine Mitarbeiter wissen es besser: Robert McFarlane erkannte, daß er sich mit Donald Regan, dem Stabschef des Weißen Hauses, in einem Gefecht befand, das er nicht gewinnen konnte. Regan hatte als Stabschef die stärkere Ausgangsposition und mehr Macht.

Robert McFarlane, den nicht nur seine Freunde gern vertraulich „Bud" nennen, verläßt das Weiße Haus zu einem Zeitpunkt, da er sich nach zwei Jahren als ein entscheidender Faktor der amerikanischen Außen- und Sicherheitspolitik im Weißen Haus etabliert zu haben schien. Er war für einen Präsidenten, der in seiner zweiten Amtszeit das Verhältnis zur Sowjetunion reformieren und der Ostpolitik eine neue Priorität geben wollte, eine Schlüsselfigur.

Robert McFarlane war der „Chef-Coach" dieser Politik geworden. Er plante, koordinierte und formulierte diese neuen Ansätze. Es war ein heikles Unternehmen, das ihn zunächst in die Schußlinie des Außen- und des Verteidigungsministeriums brachte. McFarlane überstand diese Attacken, glättete Widerstände und wurde schließlich auf amerikanischer Seite, zusammen mit Außenminister George Shultz, der wichtigste Architekt des Genfer Gipfels.

Und nun sollte dieser Mann auf dem Höhepunkt seiner Arbeit und nach einem Gipfeltreffen, das erst der Anfang einer bedeutsamen Kette von Gipfeln sein sollte, plötzlich aus „privaten Gründen" Amt und Verantwortung abgeben? Das alles ist nicht ganz überzeugend. Die Wahrheit ist: Robert McFarlane war in den letzten zwölf Monaten, seit die Abrüstungsgespräche mit den Sowjets und der nachfolgende Gipfel Gestalt annahmen, ein eigenwilliger, selbstbewußter Mann an den Schalthebeln der Macht geworden. Ein Einzelkämpfer, der in Abrüstungsfragen mehr von der Sache verstand als jeder andere im Weißen Haus und damit unentbehrlich und unantastbar schien.

Bis dann im Frühjahr Donald Regan als neuer Stabschef auf der Szene erschien. Der Konflikt mit McFarlane war, das wurde schnell deutlich, unabwendbar. Nicht aus persönlicher Animosität, sondern weil Regan sehr schnell erkennen ließ, daß ihm nicht gefiel, was er im Weißen Haus vorfand. Zu Zeiten seines Vorgängers James Baker war das Weiße Haus eine Ansammlung von überaus fähigen Einzelkämpfern wie Michael Deaver, Edward Rollins, dem politischen Berater und Chefmanager der letzten Präsidentenwahl, David Stockman, dem Budgetdirektor und eben Robert McFarlane.

Donald Regan unternahm den kühnen Versuch, diese Leute in ein Team einzubauen. Er wollte das Weiße Haus führen wie einen gut geölten Konzern, so wie er es einst als Chefmanager der Firma Merryl-Lynch in Wall Street gelernt hatte.

Nicht allen gefiel das. Die Einzelkämpfer entzogen sich bald dem Zugriff und räumten das Feld. Michael Deaver, David Stockman, Edward Rollins setzten sich in die Privatindustrie ab, der wissenschaftliche Berater des Präsidenten Keyworth, der eine wichtige Rolle bei der Formulierung des SDI-Konzepts spielte und eng mit dem Atomforscher Edward Teller befreundet ist, gab erst in diesen Tagen seinen Rücktritt bekannt, und Robert McFarlane ist das vorläufige Schlußglied in dieser Kette.

Die Folge: Das Weiße Haus ist in den letzten Monaten seit dem Exodus der Einzelkämpfer anonymer. Donald Regan jedoch, der neue Teamchef, spürbar mächtiger geworden. Er hat nach knapp einem Jahr das Weiße Haus fester im Griff als jeder Stabschef der letzten Jahrzehnte.

Der Abgang McFarlanes ist für den Präsidenten und für seine Sicherheitspolitik zweifellos ein Verlust. Er wußte als ehemaliger Kissinger-Schüler, wo es „lang ging". McFarlane war ein unermüdlicher Arbeiter mit einem 16-Stunden-Tag und ein unentbehrlicher Krisenmanager, wie er es bei den Geiselnahmen der letzten Jahre bewies.

McFarlane ging durch diese Tretmühle mit einem Jahressalär von mageren 75 100 Dollar. Er hat niemals öffentlich darüber geklagt, doch so etwas verunsichert. Immerhin hat Donald Regan, der Mann, an dem er scheiterte, aus seiner Zeit in der Privatindustrie ein Vermögen von rund 30 Millionen Dollar hinter sich. Und Leute, die in den letzten Monaten das Weiße Haus räumten, verdienten plötzlich in einem Monat das gleiche Geld, für das McFarlane ein Jahr lang arbeitete.

Die Männer, die ihm folgen werden, sei es nun sein bisheriger Stellvertreter John Poindexter oder NATO-Botschafter David Abshire, tun gut daran, Abstieg und Fall des „Bud" McFarlane zu studieren und in Erinnerung zu halten. Mannschaftsspieler sind gefragt im Weißen Haus der Ära Donald Regan.

Die Ära der großen „Trouble-Shooter der Politik", ist vorläufig vorbei. Sie sind zu privaten und hochbezahlten Randbeobachtern der Politik geworden. Es ist nicht auszuschließen, daß auch Robert McFarlane bald zur gleichen Firma gehören wird. Ein Angebot Henry Kissingers liegt bereits vor.



Ärger mit dem Team-Chef: Robert McFarlane FOTO: AP



Abschied vom Weißen Haus: David Stockman, Michael Deaver FOTOS: DPA/AFP

Irrungen und Wirrungen: Eine Reise nach Moskau

Wer spricht mit uns, mit wem sprechen wir? Zwei Fragen, die wie ein roter Faden die Reise der Bundestagsdelegation nach Moskau durchzogen.

Von GÜNTHER BADING

„Wir wollen das zarte Pflänzchen der parlamentarischen Beziehungen zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Sowjetunion pflegen", hatte Bundestagspräsident Philipp Jenninger vor dem Abflug der ersten Delegation aller vier Bundestagsfraktionen gesagt, die seit 1973 die Sowjetunion besucht. Wie zart dieses Pflänzchen tatsächlich noch ist, hatte sich allerdings wohl kaum einer der deutschen Parlamentarier träumen lassen. Unsicherheit war bei aller betonten Freundlichkeit im Umgang miteinander vom ersten Besuchstag an auf deutscher wie auf sowjetischer Seite spürbar. Sie hatte denn auch zu einem Verwirrspiel um potentielle hochrangige politische Gesprächspartner und sogar um die Möglichkeit einer Verkürzung der Reise geführt. Die Irrungen und Wirrungen fanden erst ein Ende, als die Delegation am Mittwoch von Staatschef Gromyko empfangen wurde.

Erst zu diesem Zeitpunkt durfte man sicher sein, daß man nicht „herabgestuft" worden war, daß diese Delegation mit mehrheitlicher Beteiligung der Unionsparteien protokollarisch mindestens auf derselben Ebene stand wie jene Bundestagsgruppe, die vor zwölf Jahren unter Leitung der damaligen sozialdemokratischen Parlamentspräsidentin Annemarie Renger in einer Phase der Aufbruchstimmung bei SPD und FDP in Sachen Ostpolitik nach Moskau gereist war.

1973 waren drei deutsche Parlamentarier von Staatspräsident Podgorny empfangen worden. Am Mittwoch nachmittag um 15.30 Uhr Moskauer Zeit begrüßte der Vorsitzende des Präsidiums des Obersten Sowjet – so die Dienstbezeichnung des Staatsoberhauptes Gromyko – im Kremlpalast, dem Sitz des Obersten Sowjet, die Delegation mit Bundestagspräsident Jenninger an der Spitze. Man konnte aufatmen. An der Meßlatte der 73er Reise war man nicht gescheitert. Und schon wurde auf kleine positive Veränderungen aufmerksam gemacht. Der Besuch in Leningrad stand damals nicht auf dem Programm. Und war es denn nicht auch ein Zeichen der Wertschätzung, daß man durch jene, der Öffentlichkeit nicht zugänglichen Säle des Kreml geführt wurde, die die 73er Delegation nicht gesehen hatte?

Zu Beginn eine Geduldsprobe

„Protokollarisch korrekt", war die ohne interne Sprachregelung in der Delegation schon zuvor zustandegekommene Bewertung des Reiseverlaufs. Dies galt für alle Fraktionen mit Ausnahme der Grünen. Deren Repräsentantin Hannegret Hönes hatte mit doppelter Belastung zu kämpfen. Zum einen mußte sie darauf bedacht sein, sich, wo es nur ging, von den etablierten Parteien zu unterscheiden. Zum anderen empfand sie es wohl als ihre Pflicht, die besondere Rolle emanzipierter Frauen auch oder gerade in der Sowjetunion vor Augen zu führen. Geradezu als Qual empfand sie es, daß sie von den sowjetischen Gastgebern ausgerechnet CSU-Landesgruppenchef Theo Waigel als ständigen Begleiter bei den offiziellen Empfängen und Gesprächen zugedacht bekommen hatte.

Zunächst hatte der Besuch in der Sowjetunion mit einer Geduldsprobe begonnen. Die erhofften politischen Gespräche lagen in weiter Ferne. Zwar hatte der Vorsitzende des Nationalitätenrates, August Voss, die Delegation am Freitag abend bei ihrer Ankunft auf dem Prominenten-Flughafen Scheremetjewo-Eins begrüßt. (Mit Ausnahme von Frau Hönes, die sich geweigert hatte, mit einer Luftwaffen-Maschine zu fliegen.) Aber um mehr als protokollarische Höflichkeiten ging es dabei nicht.

Auch am folgenden Samstag gab es keine Gelegenheit zu politischen Gesprächen. Auf dem Programm stand nach Kranzniederlegungen auf dem deutschen Friedhof Lublino (ohne Frau Hönes, die es als unpassend empfand, daß man ausgerechnet im 40. Gedenkjahr an das Kriegsende einen Kranz für gefallene deutsche Soldaten niederlegte) und am Grabmal des Unbekannten Sowjetischen Soldaten an der Kremlmauer (mit Frau Hönes), ein Besuch im Kloster Sagorsk. Am Abend besuchte die Delegation das Bolschoitheater; mit dem Zug „Roter Pfeil" ging es in der Nacht zum Sonntag nach Leningrad, wo wiederum das Kulturprogramm mit einem Gang durch die Eremitage und einem Besuch der Oper „Faust" im Vordergrund stand. Vom „Venedig des Nordens" mit seinen zahllosen Brücken und den imponierenden Stadtpalästen aus zaristischer Zeit ging es am Dienstag wieder zurück nach Moskau, wo – endlich – mit einem Besuch bei den Präsidenten der beiden Kammern des Obersten Sowjet, Tolkunow und Voss, und einer Delegation des Sowjetparlaments mit dem Staatsbankpräsidenten Alchimow und Generalleutnant Michailow vom Verteidigungsministerium die politischen Kontakte begannen.

Pure Desinformation, sagte Jenninger

Da außer dem zusätzlichen Termin bei Gromyko über die rein parlamentarischen Kontakte hinaus kein anderer Termin bei der Ankunft in Moskau bestätigt worden war und man nun auf einen voraussichtlich freien Donnerstag nachmittag schaute, hatten Delegationsmitglieder überlegt, ob man nicht schon am Donnerstag abend, statt wie geplant erst am Freitag, nach Bonn zurückfliegen könnte. Das Wort machte die Runde unter den wartenden, vom sowjetischen Protokoll stets auf gewisser Distanz zur Delegation gehaltenen deutschen Journalisten. Die Folge waren Agenturmeldungen, in denen von Spannungen, von Enttäuschung, gar vom Abbruch der Reise die Rede war. Bundestagspräsident Jenninger war entsetzt. Im Gespräch mit der WELT stellte er klar, daß diese Berichte rundweg falsch waren. „Pure Desinformation" nannte er die Meldungen. Und er warnte vor den insgesamt rund 30 deutschen mitreisenden Journalisten, daß solche unrichtige Darstellungsweise die Beziehungen beeinträchtigen würde.

Die Moskauer Seite wollte nicht stören. So war am Morgen der Unterredung mit Staatschef Gromyko in der Parteizeitung „Prawda" ein Bericht über das Gespräch mit der Delegation des Obersten Sowjet zu lesen, der in Moskau als durchaus positiv bewertet wurde. Nach den üblichen floskelhaften Feststellungen über die „positive Wirkung" des Genfer Gipfels auf das internationale Klima heißt es in der „Prawda", es sei die unveränderliche Politik der Sowjetregierung, mit der Bundesrepublik Deutschland zusammenzuarbeiten auf der Grundlage der territorialen und politischen Gegebenheiten und unter Berücksichtigung der gegenseitigen Sicherheitsinteressen. Dies wurde als klärendes Wort vor dem Treffen mit dem zum Staatschef aufgerückten langjährigen Außenminister Gromyko empfunden, da Kammerpräsident Tolkunow nach am Vortag zu verstehen gegeben hatte, man könne jeden Gedanken an Zusammenarbeit vergessen, wenn die amerikanische Strategische Verteidigungsinitiative SDI „virulent werden" sollte.

U-Haft für Jugendliche – ein notwendiges Übel?

Soll die Untersuchungshaft für Jugendliche abgeschafft, zumindest erheblich erschwert werden? Eine Frage, die seit Jahren umstritten ist: Die Haft verbittere und treibe die jungen Menschen erst recht ins Verbrechen, sagen die einen. Die U-Haft entziehe sie dem kriminellen Milieu, in dem sie bereits steckten, meinen die anderen.

Von H.H. HOLZAMER

Deutschlands und vermutlich auch Europas größte Strafanstalt für Jugendliche befindet sich im rheinischen Siegburg, im Schatten der Abtei. Bis zu 870 Jugendliche und Heranwachsende bis zum Alter von 24 Jahren können hier untergebracht werden, müssen hier Untersuchungs- und Vollzugshaft „absitzen".

„Ein Viertel bis zu einem Drittel von ihnen", sagt der stellvertretende Anstaltsleiter Wolfgang Freudiger, „gehörten in ein Heim und nicht hierher." Wenn der Untersuchungsrichter ein größeres Angebot an Heimplätzen hätte, „würde er wahrscheinlich von U-Haft absehen." Für Freudiger besteht kein Zweifel, daß „im Heim die Resozialisierungs-Perspektiven grundsätzlich besser sind" als in der Haftanstalt. Auch die Rückfallquote sei bei den Tätern hinter verschlossenen Türen deutlich höher.

Der Ordinarius für Rechtswissenschaften an der Universität Bielefeld, Professor Guenter Albrecht, kam in einer Untersuchung, die alle Fälle deutscher Jugendlicher in Untersuchungshaft auswertete, zusammen mit dem Münchner Wissenschaftler Schüler-Springorum zu einem Ergebnis, das er gegenüber der WELT so formulierte: „Für einen jungen Menschen, der in einer bedeutsamen Entwicklung seiner Person und seiner Psyche steht, ist es eine Katastrophe, in U-Haft genommen zu werden." Dort komme er „völlig ungeschützt" mit dem Knast in Zusammenhang und es werde „auch nichts für ihn getan. Es darf auch nichts für ihn getan werden. Denn die Unschuldsvermutung des Nicht-Verurteilten verbietet auch eine Behandlung."

„Sie würden", fügt Albrecht hinzu, „sich sicherlich auch schwer dagegen verwahren, wenn irgend jemand anfängt, Ihren Sohn in U-Haft zu erziehen." Albrecht plädiert daher dafür, Jugendliche generell nicht in Haftanstalten unterzubringen. „Dies bringt ja auch nichts. Der Knast ist eine Kaderschmiede, in der die Jugendlichen sozialkompetent gemacht werden, sich hinterher zu behaupten. Wenn die Gesellschaft sich vor Rückfalltätern schützen will, dann muß sie da ansetzen, wo es am meisten Sinn hat, bei der Prävention." Es sei eine „kriminologische Binsenweisheit, daß das Gefängnis den Rückfall programmiert."

Die genaue Prozentzahl der rückfälligen Häftlinge ist umstritten. Eine Untersuchung aus Bremen aus dem Jahre 1984 kam auf 80 Prozent, mit der gleichen Zahl argumentieren die Grünen. Das Justizministerium des Landes Nordrhein-Westfalen gab der WELT 40 Prozent an, Albrecht nennt diese Zahl „geschönt", hält aber auch 80 Prozent für „zu hoch". Unbestritten ist jedoch die Aussage, daß die Resozialisierung um so leichter fällt und um so erfolgreicher ist, je weniger Jugendliche mit Haftanstalten in Berührung kommen. Wobei schon die Verwendung des Begriffes „Resozialisierung" bei Jugendlichen problematisch ist. Denn ernstzunehmende Fachleute sprechen bei Gesetzesverstößen Jugendlicher von „einem auffälligen Verhalten, daß sich bloß zufällig als kriminelles Tun" darstelle.

Kein Wunder daher, daß schon vor der jüngsten Initiative der Grünen, die U-Haft für Jugendliche abzuschaffen und die Strafmündigkeit von heute 14 auf 16 Jahre anzuheben, die Forderungen nach einer Reform von U-Haft und Vollzug für Jugendliche laut wurden. Wichtigste Stimme war im April 1980 die des Bundesjustizministers Vogel (SPD), der den „Schlußbericht der Jugendstrafvollzugskommission vorlegte". Darin liest man schon im ersten Satz die Empfehlung, „den Jugendstrafvollzug und die Untersuchungshaft an Jugendlichen und Heranwachsenden durch ambulante und stationäre Einrichtungen der Jugendhilfe und durch ambulante Maßnahmen der Jugendkriminalrechtspflege einzuschränken." Aus dem gleichen Jahr, 1980, stammt die Forderung der Arbeitsgemeinschaft Sozialdemokratischer Juristen (ASJ) nach mehr Prophylaxe und weniger Repression, nach Anhebung der Altersgrenze für die Anwendung des Jugendkriminalrechts auf 16 Jahre und den Einbezug auch der 18- bis 21jährigen.

Diese Forderungen mündeten in Beschlüsse der Justizministerkonferenz 1981, in ein Arbeitspapier der Strafprozeß-Referenten 1982 und konkrete Vorschläge des Juristentages und des Deutschen Anwaltvereins. Noch im September 1985 wiesen die Anwälte darauf hin, daß generell nur in 50 Prozent aller Fälle der U-Haft eine Strafverbüßung in Haft folge, daß mithin bei jedem zweiten wahrscheinlich gegen das „verfassungsrechtliche Übermaßverbot" verstoßen wurde.

Die Karlsruher Richter betonen in ständiger Rechtsprechung, daß es in jedem einzelnen Fall gelte, „das Gewicht der durch die U-Haft betroffenen Grundrechte gegen die Erfordernisse und Zwecke der Strafrechtspflege abzuwägen." „Der Beschuldigte in U-Haft", formuliert der Rechtslehrer Heinz Müller-Dietz, „erbringt gleichsam ein Sonderopfer im Interesse der staatlichen Verbrechensaufklärung und -bekämpfung."

Aber mit diesen „Sonderopfern" sind immerhin mehr als ein Viertel aller deutscher Plätze im Knast belegt, sie tragen damit in maßgeblicher Weise zur Überbelegung der Haftanstalten von 40 Prozent bei. Die Tatsache, daß nur 50 Prozent der U-Häftlinge nach dem Spruch des Richters in Haft bleiben, gilt auch für Jugendliche, wie – jedenfalls für das Justizministerium des Landes Niedersachsen Monika Steinhilper in einer noch nicht veröffentlichten Untersuchung nachweist.

Aber alle Forderungen und Vorschläge, alle Modellversuche, Papiere und Untersuchungen konnten sich bislang nicht zu gesetzlichen Neuregelungen kondensieren. Ja, selbst die bestehenden Vorschriften werden nicht immer angewandt. Der Berliner Jugendrichter Wolfgang Herlinger nennt die Nichtbefolgung des geltenden Jugendgerichtsgesetzes „schlichtweg einen Skandal". Denn Paragraph 72 des Jugendgerichtsgesetzes bestimmt, daß Untersuchungshaft „nur verhängt und vollstreckt werden darf, wenn ihr Zweck nicht durch eine vorläufige Anordnung über die Erziehung oder durch andere Maßnahmen erreicht werden kann". So biete ein Heim oder die vorläufige Unterstellung unter einen Bewährungshelfer oder unter einen Sozialarbeiter einen Ausweg. „Das sind alles Sachen, die nicht ausreichend ausgeschöpft werden." Auch die Bedingungen in der U-Haft selbst entsprechen Herlingers Meinung nach nicht den gesetzlichen Forderungen. Arbeitsbetreuung, Trennung von den Erwachsenen seien die Kernelemente, über die „sehr locker hinweggegangen" werde.

Im größten Bundesland, Nordrhein-Westfalen, verweist man auf die „knappen Haushaltsmittel" und darauf, daß es für sehr junge Menschen „immerhin 14 bis 16 Heimplätze zur Vermeidung der Untersuchungshaft" gebe. Bei Bagatellsachen dränge man zudem die Staatsanwaltschaften, verstärkt einzustellen gegen die Auflage, gemeinnützige Arbeiten zu leisten, etwa in Jugendzentren, Altersheimen oder bei „Essen auf Rädern".

Als problematisch wird die Anhebung der Strafmündigkeit bei den Staatsanwaltschaften angesehen. Es gebe zwar Argumente dafür, aber das Problem würde dann nur auf die Jugendämter der Kommunen verlagert. Begrüßt wird generell jede Möglichkeit, die „Untersuchungshaft zu unterlaufen", wie es der für Jugendsachen bei der Staatsanwaltschaft Bonn verantwortliche Abteilungsleiter Peter Ewand formuliert. „Aber in den Heimen gelten diese Jugendlichen oft als Störfaktor", gibt er zu bedenken. Auch sei das Angebot an geschlossenen Gruppen verschwindend gering. Im übrigen sei es in manchen Fällen tatsächlich besser, den Jugendlichen aus „der kriminellen Umgebung herauszuholen, auch auf Kosten einer Unterbringung in Haft." Denn die Gruppe mache oft straffällig, nicht der individuelle Antrieb. „Mir ist es lieber, einer ist in Haft, als daß er als Strichjunge sich am Bahnhof rumtreibt."

Bundeswehr: Schnoor stellt Haltung klar

DW. Bonn

Nach den Beratungen des Bundesrates über die Wehrdienst-Novelle hat der nordrhein-westfälische Innenminister Schnoor seine Haltung über die künftige Stärke der Bundeswehr klargestellt. Unter Hinweis auf seine Rede vor dem Bundesrat am 29. November betont der Minister:

„Probleme der Bundeswehr sind nun einmal nicht mit einem wirklichkeitsfremden Personalkonzept zu lösen. Die dringend erforderliche Strukturreform muß endlich eingeleitet werden. Personalplanung und Wehrstruktur müssen aufeinander abgestimmt werden. Ich weiß, daß dies dem Bundesminister der Verteidigung bekannt ist. Es müßte ihm jedenfalls bekannt sein, wenn er aufmerksam das zur Kenntnis genommen hat, was ihm Generalinspekteur und Planungschef vor bereits zwei Jahren vorgetragen haben. Daß nämlich der Friedensumfang von 495 000 Soldaten in den 90er Jahren auch bei Durchführung aller geplanten Maßnahmen nicht mehr gehalten werden kann, sondern daß von nur 400 000 bis 420 000 aktiven Soldaten ausgegangen werden kann. Die Schlußfolgerung, daß eine Strukturänderung als einzig tragfähige Lösung eingeleitet werden muß, findet unsere ausdrückliche Zustimmung."

Schnoor betont weiter: „Die Stärke der Bundeswehr läßt sich nicht mit Berechnungsmethoden erhalten. Bundeswehr ist nur erforderlich, wenn ihre Soldaten auch motiviert und von ihrem Auftrag überzeugt sind. Das setzt unter anderem voraus, daß wir die Diskussion um die Probleme der Bundeswehr offen führen und den jungen Menschen klipp und klar sagen, was auf sie zukommt."





Zwei Frauen sollen helfen, dem Ministerpräsidenten von NRW und SPD-Kanzlerkandidaten Johannes Rau die Stolpersteine aus dem Weg zu räumen: Heide Dörrhöfer-Tucholski (rechts) als seine Botschafterin in Bonn, Ilse Ridder als Frauenbeauftragte in Düsseldorf FOTOS: DPA

SPD-Kanzlerkandidat Rau schickt eine Kundschafterin nach Bonn

WILM HERLYN, Düsseldorf

Das Geschenk zum Nikolaustag hat sich Johannes Rau schon selbst gemacht: Seine langjährige stellvertretende Regierungssprecherin Heide Dörrhöfer-Tucholski erhielt jetzt nach allerlei Hin und Her die Ernennung zur Staatssekretärin. Damit gibt der Ministerpräsident nicht allein dem Drängen der Frauen in seiner Partei nach. Die werfen ihm schon lange vor, er kümmere sich nicht besonders – wenn es um Posten und Ämter geht – um das weibliche Geschlecht, wie es ihm eigentlich als Vorsitzender der SPD-Gleichstellungskommission zukomme.

Und in der Tat regierte er eine Zeitlang sogar ohne Frau, nachdem Inge Donnepp als Justizministerin ausgeschieden war. Und auch nach dem strahlenden SPD-Sieg an Rhein und Ruhr am 12. Mai zierte nur eine Dame seine Mannschaft: die Kölnerin Anke Brunn als Wissenschaftsministerin.

Doch zum 12. Mai hatte Rau versprochen, es werde – zumindest auf diesem Sektor – alles anders. Dabei spielt Heide Tucholski eine ganz besondere und wichtige Rolle für ihn. Sie soll nämlich nicht nur das Bundesratsministerium unter seinem Chef Günter Einert („Ich bin der Minister, den die wenigsten kennen") verstärken, sondern vor allem Botschafterin und Kundschafterin für den Kanzlerkandidaten Johannes Rau auf dem glatten Bonner Terrain sein.

Daß er mit ihr eine aus seiner Sicht hervorragende Wahl traf, bezweifelt in Düsseldorf niemand. Auch Helmut Kohl hatte, als er noch Regierungschef in Rheinland-Pfalz war, einen Staatssekretär seines Vertrauens nach Bonn geschickt, um zu sondieren.

Die 41jährige ist seit langem schon Vertraute des Regierungschefs. Sie lernte bei der Deutschen Presse-Agentur (dpa) ihr journalistisches Handwerk, wechselte erst zum „Spiegel" und dann zum Wissenschaftsminister Rau, der sie dann als Ministerpräsident 1980 mitzog in die Düsseldorfer Staatskanzlei.

Bei der formellen Berufung tat sich Rau schwer. Denn sein Finanzminister Diether Posser hob mahnend den Finger. Die staatlich finanzierte Planstelle allein machte Posser weniger Sorgen als die Signalwirkung, daß der Ministerpräsident ausgerechnet zu einer Zeit, in der alle zum Sparen anhalten, neue Stellen schaffen könne. Also dachte er mit Rau und dessen Staatssekretär Klaus-Dieter Leister nach, und das Trio fand die Lösung: Zwar hatte man dem Städtebauminister Christoph Zöpel eigentlich zwei Staatssekretäre versprochen, doch nun mußte er zum Verzicht bewegt werden.

Zöpel hatte gerade den verdienten Hanns Winter aus Altersgründen ziehen lassen müssen (ihn aber mit einem Beratervertrag ausgestattet, denn niemand außer Winter kennt sich in dem noch abzurechnenden Milliarden-Bau des Klinikums Aachen aus). Aus dem Wirtschaftsministerium hatte er, da ihm nach der Wahl auch noch das Verkehrsressort zugewachsen ist, Heinz Nehrling geerbt, an den er sich noch gewöhnen muß. Denn Nehrling ist nun einmal nur Verkehrsfachmann und wird sich erst mühsam in die Zöpel-Materie einarbeiten müssen.

Der Zufall will es, daß vor zwölf Jahren der „Spiegel" Nehrling zwei ganze Seiten widmete: Der bevorstehende Karrieresprung des damaligen SPD-Fraktionsgeschäftsführers wurde als „Modellfall für parteiinternen Postenhandel" beschrieben. Die Autorin: Heide Dörrhöfer-Tucholski.

Doch kann die Entscheidung Raus nur mühsam den Groll in der eigenen Partei überdecken. Denn viele Genossen hatten sich schon Hoffnung gemacht auf einen anderen Staatssekretär-Posten. Ins Visier hatten sie Wolfgang Vollmer genommen, der dem Haus von Wirtschaftsminister Reimut Jochimsen vorsteht. Vollmer ist sozusagen ein Überbleibsel aus der längst vergangenen sozial-liberalen Koalition vor 1980. Aber weder Rau und noch viel weniger Jochimsen will auf den Sachverstand des untadeligen Beamten verzichten.

Der scharfsinnige Jurist, gerade erst 60 Jahre alt geworden, hat sich schon mit dem Gedanken vertraut gemacht, daß es ihm so wie seinen FDP-Kollegen Brodesser (Innen), Thiele (Kultus) und Wöhler (Justiz) 1982 ergehe, als Rau sie in den Ruhestand schickte, nachdem die FDP in Bonn auf Bundesebene zur CDU wechselte.

Teuer kommt das Land aber die Entscheidung Raus, unter der Regie der neu ernannten Parlamentarischen Staatssekretärin Ilse Ridder (41) eine Frauenbehörde zu errichten. Haushaltsexperten rechnen, daß dieser Apparat etwa eine Million Mark im Jahr kostet.

Die Landesvorsitzende der Arbeitsgemeinschaft Sozialdemokratischer Frauen (ASF) mußte so lange wie Heide Tucholski auf ihre Ernennung warten – denn sie konnte erst nach dem Tod des Solinger SPD-Abgeordneten Paul Krings in den Landtag nachrücken. Ob ihr Erfolg beschieden ist, steht in den Sternen. Der erste Versuch des Rau-Vorgängers Heinz Kühn mit der Frau des damaligen WDR-Intendanten, Barbara von Sell, als Frauenbeauftragte scheiterte kläglich.

Ulrich Langs Abgang vollzieht sich auf Raten

„Verjüngungskur" in Stuttgarts SPD nur aufgeschoben

KLAUS J. SCHWEHN, Bonn

Er sei kein „Volkstribun", sagte der baden-württembergische SPD-Landes- und Fraktionsvorsitzende Ulrich Lang nach dem desolaten Ergebnis seiner Partei bei der Landtagswahl 1984, die den Sozialdemokraten in Baden und Württemberg lediglich 32,4 Prozent der Stimmen eingebracht hatte. Nicht zuletzt seit diesem Ergebnis vollzieht sich der Abbau des Lehrers aus Michelbach nahe Schwäbisch Hall in Raten. Am Wahlabend vor Jahresfrist drückten ihm Wahlhelfer vor dem ersten Fernseh-Auftritt einen Strauß bunter Tulpen in die Hand – wie Spötter sagten – damit er etwas farbiger wirke.

In Baden-Württemberg vollzieht sich im Vorgriff auf die nächsten Bundestagswahlen und die für 1988 anstehenden Landtagswahlen immer stärker ein Generationswechsel. Inzwischen hat Lang dies endgültig gemerkt und – auf Zeit – einen Aufschub erwirkt. Dies heißt offiziell so: Um „atmosphärische Störungen" innerhalb der SPD-Landtagsfraktion aufzufangen, vorzeitige Personaldiskussionen abzublocken und „das Drehbuch" weiter in der Hand zu behalten, hat der Fraktionsvorsitzende jetzt in einer Sondersitzung der Landtagsfraktion vorgezogene Wahlen zum Fraktionsvorstand durchgesetzt. Mit 36 gegen zwei Stimmen bei einer Enthaltung beschloß die Fraktion auf Langs Antrag, den neuen Vorstand bereits am Dienstag kommender Woche und nicht erst am 13. März nächsten Jahres zu wählen. Damit will er ausufernde Diskussionen um seine Politik und um seine Person abblokken. Er wird zunächst wiedergewählt. Der SPD-Politiker hatte die Terminverlegung beantragt, weil er „auch nach außen unzweifelhaft" deutlich machen wollte, „mit welchem Vertrauen" die Fraktion hinter ihm und den weiteren Mitgliedern des Fraktions-Vorstands stehe. Damit bezog er sich auf Berichte aus den vergangenen Wochen, in denen von wachsender Kritik und Vertrauensverlust innerhalb der Fraktion die Rede gewesen war.

Klare Bestätigung?

In einer offiziellen Stellungnahme nach der Sondersitzung hieß es, alle als mögliche Bewerber um das Amt des Fraktionsvorsitzenden genannten Abgeordneten hätten während der Sitzung erklärt, sie wollten am kommenden Dienstag nicht gegen den amtierenden Fraktionsvorsitzenden antreten. Eine Reihe von Abgeordneten nannte das Abstimmungsergebnis eine „klare Bestätigung" für Lang.

Andere Teilnehmer an der Sondersitzung räumten jedoch anschließend ein, daß es immer stärkere Kritik an den inhaltlichen Zielsetzungen des Fraktionsvorsitzenden, Ärger über einen aus Unsicherheit geborenen autoritären Führungsstil und der äußeren Darstellung der Fraktion wie ihrer Arbeit gegeben habe.

Lang will, wie er mehrfach bedeutet hat, das „Drehbuch" für die Kürung seines eigenen Nachfolgers in der Hand behalten. Er hatte schon zuvor angedeutet, daß er 1988 – bei den nächsten Landtagswahlen in Baden-Württemberg – als Spitzenkandidat nicht mehr zur Verfügung stehen werde. Unsicher ist, welchen der anstehenden Nachfolgekandidaten er mitzuküren gedenkt. Schon seit 1981 gibt es zwei für die heutige Konstellation der baden-württembergischen SPD potente Kandidaten, nachdem Volker Hauff längst abgesagt hatte.

Die Konkurrenten

Der eine ist der Bundestagsabgeordnete Dieter Spöri, 1943 in Stuttgart geboren, promovierter Diplomvolkswirt. Spöri, ein smarter und stets beharrlicher Politiker, der in der Bundestagsfraktion als finanzpolitischer „Kärrner" Karriere gemacht hat, war nie ein reiner Parteifunktionär. Er gewann Gewicht ohne die Ochsentour über Jusos, Ortsverein, Unterbezirk oder irgendwelche SPD-Arbeitsgemeinschaften.

Sein Gegenpol für 1988 in der Nachfolge von Ulrich Lang heißt Ulrich Maurer. Der stets im Nadelstreifen gekleidete ehemalige Juso-Chef, heute stellvertretender SPD-Landesvorsitzender, gehört noch stärker als Spöri dem linken Flügel der Partei an. Der 36jährige hat seine ersten Erfahrungen von 1971 bis 1980 im Gemeinderat der Stadt Stuttgart gesammelt. Dort hat er alle Schliche und Tricks der Kommunalpolitik hautnah kennengelernt. Vielleicht hat seine Tätigkeit als Mitglied des Verwaltungsrates der Landesgirokasse in Stuttgart mit dazu beigetragen, daß er kein Dogmatiker geworden ist und seine Augen keineswegs vor den Realitäten im Lande verschließt.

Langs vorläufiger Abstimmungssieg jetzt in der Stuttgarter SPD-Fraktion hat sicherlich nichts damit zu tun – wie die resümierende Erklärung des Fraktionssprechers anschließend zu suggerieren versuchte – es sei ein „klarer Vertrauensbeweis" für Lang gewesen. Es darf bezweifelt werden, daß sich Lang über absehbare Zeit hinweg seine Kompetenzen erhalten habe. Es ging darum, abzuwenden, daß der „Personalknatsch weitergeführt wird". Also gab es ihn; also wird es ihn weiter geben.

Abschied nach 13 Jahren Amtszeit

GEORG BAUER, Kiel

Auch die Opposition zollte Respekt. Dem scheidenden Minister für Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein, Jürgen Westphal, bescheinigte sie, das Niveau im Parlament entscheidend mitgeprägt zu haben. Stellvertretend für den Landtag, der mit Parlamentariern, die über die Gabe der Rhetorik und des Witzes gebieten, nicht eben reich gesegnet ist, meinte der Vertreter des Südschleswigschen Wählerverbandes, Karl-Otto Meyer: „Ich werde Ihre Debattenbeiträge vermissen".

Von der Regierungsbank aus genoß der Hanseat sichtbar dieses Lob für seine Auftritte, die er während seiner 13jährigen Amtszeit als Wirtschaftsminister im Kieler Landeshaus hatte. Und als sein Part im Zuge der zweiten und abschließenden Lesung des Haushaltes 1986 zur Diskussion stand, griff er zum letzten Mal in die Debatte ein.

Sein Beitrag geriet dabei zu Bekenntnissen seines Handelns, zur Verteidigung der sozialen Marktwirtschaft und zur Präsentation seiner Bilanz. Unter Hinweis auf den Vater der sozialen Marktwirtschaft, Ludwig Erhard, meinte der 58jährige, diese Form der Wirtschaftsordnung beinhalte eine moralische Herausforderung, die Freiheit der Menschen als Wirtschaftsbürger zu verwirklichen. Westphal, den im Dezember 1972 der heutige Bundesfinanzminister und damalige Ministerpräsident des nördlichsten Bundeslandes, Gerhard Stoltenberg, in sein Kabinett berufen hatte, spickte seine Angriffe mit Angriffen vor allem gegen die Sozialdemokraten. Er bedauere, daß sie einen künstlichen Gegensatz zwischen reich und arm in der Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland aufzubauen versuchten.

Westphal, den der SPD-Oppositionsführer Björn Engholm noch jüngst als eines der kompetentesten Kabinettsmitglieder bezeichnet hatte, wird am 16. Dezember sein Amt an den früheren Lübecker Wirtschaftssenator, Manfred Biermann, übergeben. Er überläßt seinem Nachfolger ein Ministerium, das entscheidend zum industriellen Strukturwandel in Schleswig-Holstein beigetragen hat. Doch neben dem Licht gibt es auch Schatten. Der anhaltende Niedergang beim Schiffbau, der Bauwirtschaft und Landwirtschaft traf das Land besonders hart.

DIE WELT (USPS 603-590) is published daily except sundays and holidays. The subscription price for the USA is US-Dollar 365,00 per annum. Distributed by German Language Publications, Inc., 560 Sylvan Avenue, Englewood Cliffs, NJ 07632. Second class postage is paid at Englewood, NJ 07631 and at additional mailing offices. Postmaster: send address changes to: DIE WELT, GERMAN LANGUAGE PUBLICATIONS, INC., 560 Sylvan Avenue, Englewood Cliffs, NJ 07632.

DIE WELT

UNABHÄNGIGE TAGESZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Herausgeber: Axel Springer †, Dr. Herbert Kremp

Chefredakteure: Peter Gillies und Manfred Schell

Stellvertretender Chefredakteur: Dr. Günter Zehm

Meinungen: Enno von Loewenstern

Chefs vom Dienst: Klaus Jürgen Fritzsche, Friedr. W. Heering, Jens-Martin Lüddeke Bonn; Horst Hillesheim, Hamburg

Verantwortlich für Seite 1, politische Nachrichten: Gernot Facius, Klaus-J. Schwehn (stellv.), Klaus Jonas (stellv. für Tagesschau); Deutschland: Norbert Koch, Rüdiger v. Wolkowsky (stellv.); Internationale Politik: Manfred Neuber; Ausland: Jürgen Liminski, Marta Weidenhiller (stellv.); Seite 3: Burkhard Müller, Dr. Manfred Rowold (stellv.); Bundeswehr: Rüdiger Moniac; Osteuropa: Dr. Carl Gustaf Ströhm; Zeitgeschichte: Walter Görlitz; Wirtschaft: Gerd Brüggemann, Dr. Leo Fischer (stellv.); Industriepolitik: Hans Baumann; Geld und Kredit: Claus Dertinger; Feuilleton: Dr. Peter Dittmar, Reinhard Beuth (stellv.); Geistige Welt/WELT des Buches: Alfred Starkmann, Peter Böbbis (stellv.); Fernsehen: Dr. Rainer Nolden; Wissenschaft und Technik: Dr. Dieter Thierbach; Sport: Frank Quednau; Aus aller Welt: Knut Teske; Reise-WELT und Auto-WELT: Heinz Horrmann, Birgit Cremers-Schiemann (stellv. für Reise-WELT); WELT-Report: Heinz Kluge-Lübke; WELT-Report Ausland: Hans-Herbert Holzamer; Leserbriefe: Henk Ohnesorge; Personalien: Ingo Urban; Dokumentation: Reinhard Berger; Grafik: Werner Schmidt; Fotoredaktion: Bettina Rathje; Schlußredaktion: Armin Reck

Weitere leitende Redakteure: Dr. Hanna Giesker, Werner Kahl, Lothar Schmidt-Mühlisch

Hamburg-Ausgabe: Diethart Goos, Klaus Bruns (stellv.)

Bonner Korrespondenten-Redaktion: Günther Bading (Leiter), Heinz Heck (stellv.), Stefan G. Heydeck, Peter Jentsch, Evi Keil, Hans-Jürgen Mahnke, Dr. Eberhard Nitschke, Peter Philipps

Diplomatischer Korrespondent: Bernt Conrad

Deutschland-Korrespondenten Berlin: Hans-Rüdiger Karutz, Friedemann Diederichs, Klaus Geitel, Peter Weertz; Düsseldorf: Dr. Wilm Herlyn, Joachim Gehlhoff, Harald Posny; Frankfurt: Dr. Dankwart Guratzsch (zugleich Korrespondent für Städtebau/Architektur), Inge Adham, Joachim Weber; Hamburg: Herbert Schütte, Jan Brech, Kläre Warnecke MA; Hannover: Michael Jach, Dominik Schmidt; Kiel: Georg Bauer; München: Peter Schmalz, Dankward Seitz; Stuttgart: Werner Neitzel

Chefkorrespondent (Inland): Joachim Neander

Chefreporter: Horst Stein (zugleich Korrespondent für Europa), Walter H. Rueb

Auslandsbüros, Brüssel: Wilhelm Hadler; London: Rainer Gatermann, Wilhelm Furler; Johannesburg: Monika Germani; Kopenhagen: Gottfried Mehner; Moskau: Rose-Marie Borngäßer; Paris: August Graf Kageneck, Joachim Schaufuß; Rom: Friedrich Meichsner; Washington: Fritz Wirth, Horst-Alexander Siebert

Auslands-Korrespondenten WELT/SAD: Athen: E. A. Antonaros; Beirut: Peter M. Ranke; Brüssel: Cay Graf v. Brockdorff-Ahlefeldt; Jerusalem: Ephraim Lahav; London: Christian Ferber, Claus Geissmar, Siegfried Helm, Peter Michalski, Joachim Zwikirsch; Los Angeles: Helmut Voss, Karl-Heinz Kukowski; Madrid: Rolf Görtz; Mailand: Dr. Günther Depas, Dr. Monika von Zitzewitz-Lonmon; Miami: Prof. Dr. Günter Friedländer; New York: Alfred von Krusenstiern, Ernst Haubrock, Hans-Jürgen Stück, Werner Thomas, Wolfgang Will; Paris: Heinz Weissenberger, Constance Knitter, Joachim Leibel; Tokio: Dr. Fred de La Trobe, Edwin Karmiol; Washington: Dietrich Schulz

Zentralredaktion: 5300 Bonn 2, Godesberger Allee 99, Tel. (02 28) 30 41, Telex 8 85 714, Fernkopierer (02 28) 37 34 65

1000 Berlin 61, Kochstraße 50, Redaktion: Tel. (0 30) 2 59 10, Telex 1 84 565, Anzeigen: Tel. (0 30) 25 91 29 31/32, Telex 1 84 565

2000 Hamburg 36, Kaiser-Wilhelm-Straße 1, Tel. (0 40) 34 71, Telex Redaktion und Vertrieb 2 170 010, Anzeigen: Tel. (0 40) 3 47 43 80, Telex 2 17 001 777

4300 Essen 18, Im Teelbruch 100, Tel. (0 20 54) 10 11, Anzeigen: Tel. (0 20 54) 10 15 24, Telex 8 579 104, Fernkopierer (0 20 54) 8 27 28 und 8 27 29

3000 Hannover 1, Lange Laube 2, Tel. (05 11) 1 79 11, Telex 9 22 919, Anzeigen: Tel. (05 11) 6 49 00 09, Telex 92 30 106

4000 Düsseldorf 1, Graf-Adolf-Platz 11, Tel. (02 11) 37 30 43/44, Anzeigen: Tel. (02 11) 37 50 61, Telex 8 587 756

6000 Frankfurt (Main) 1, Westendstraße 8, Tel. (0 69) 71 73 11; Telex 4 12 449, Fernkopierer (0 69) 72 79 17, Anzeigen: Tel. (0 69) 77 90 11 - 13, Telex 4 185 525

7000 Stuttgart 1, Rotebühlplatz 20a, Tel. (07 11) 22 13 28, Telex 7 23 966, Anzeigen: Tel. (07 11) 7 54 50 71

8000 München 40, Schellingstraße 39–43, Tel. (0 89) 2 38 13 01, Telex 5 23 813, Anzeigen: Tel. (0 89) 8 50 60 38 / 39, Telex 5 23 836

Monatsabonnement bei Zustellung durch die Post oder durch Träger DM 26,50 einschließlich 7 % Mehrwertsteuer. Auslandsabonnement DM 35,– einschließlich Porto. Der Preis des Luftpostabonnements wird auf Anfrage mitgeteilt. Die Abonnementsgebühren sind im voraus zahlbar.

Bei Nichtbelieferung ohne Verschulden des Verlages oder infolge von Störungen des Arbeitsfriedens bestehen keine Ansprüche gegen den Verlag. Abonnementsabbestellungen können nur zum Monatsende ausgesprochen werden und müssen bis zum 10. des laufenden Monats im Verlag schriftlich vorliegen.

Gültige Anzeigenpreisliste für die Deutschlandausgabe: Nr. 64 und Kombinationstarif DIE WELT / WELT am SONNTAG Nr. 14 gültig ab 1. 10. 1985, für die Hamburg-Ausgabe: Nr. 50.

Amtliches Publikationsorgan der Berliner Börse, der Bremer Wertpapierbörse, der Rheinisch-Westfälischen Börse zu Düsseldorf, der Frankfurter Wertpapierbörse, der Hanseatischen Wertpapierbörse, Hamburg, der Niedersächsischen Börse zu Hannover, der Bayerischen Börse, München, und der Baden-Württembergischen Wertpapierbörse zu Stuttgart. Der Verlag übernimmt keine Gewähr für sämtliche Kursnotierungen.

Für unverlangt eingesandtes Material keine Gewähr.

Die WELT erscheint mindestens viermal jährlich mit der Verlagsbeilage WELT-REPORT. Anzeigenpreisliste Nr. 4, gültig ab 1. Januar 1984.

Verlag: Axel Springer Verlag AG, 2000 Hamburg 36, Kaiser-Wilhelm-Straße 1.

Nachrichtentechnik: Harry Zander

Herstellung: Werner Koziak

Anzeigen: Hans Biehl

Vertrieb: Gerd Dieter Leilich

Verlagsleiter: Dr. Ernst-Dietrich Adler

Druck in 4300 Essen 18, Im Teelbruch 100; 2070 Ahrensburg, Kornkamp.

STUDIEN PLATZ BÖRSE

Die WELT hilft wieder beim Tausch von Studienplätzen. Die Tauschbörse organisiert der Ring Christlich Demokratischer Studenten (RCDS). Ausschließlich er nimmt die Tauschwünsche entgegen. Auch die Antworten auf die Offerten sind ausschließlich an den RCDS, Siegburger Str. 49, 5300 Bonn 3, Telefon 02 28 / 46 49 33, zu richten. Bei den Antworten sollen nur das Studienfach, das Semester und die laufende Nummer der Offerte angegeben werden. An erster Stelle ist jeweils der bisherige, an zweiter Stelle der gewünschte Studienort genannt.

Die Tauschaktion betrifft das Sommersemester 1986

Betriebswirtschaft

1. Semester

	von	nach
1	Bamberg	München
2	Bamberg	Tübingen
3	Bielefeld	RWTH Aachen
4	Bielefeld	Hamburg
5	TU Berlin	Hamburg
6	TU Berlin	Kiel
7	FU Berlin	Hamburg
8	FU Berlin	Kiel
9	Bayreuth	Hamburg
10	Erlangen	Hamburg
11	Erlangen	Mannheim
12	Erlangen	München
13	Erlangen	Tübingen
14	Gießen	Frankfurt
15	Passau	München
16	Regensburg	Mannheim
17	Regensburg	München
18	Regensburg	Tübingen
19	Regensburg	Würzburg
20	GHS Siegen	Frankfurt
21	GHS Siegen	Gießen
22	GHS Siegen	Köln
23	GHS Siegen	Marburg
22	Mainz	Freiburg
23	Mainz	Heidelberg
24	Mainz	Hamburg
25	Mainz	Kiel
26	Regensburg	Braunschw.
27	Regensburg	Bayreuth
28	Regensburg	Freiburg
29	Regensburg	Göttingen
30	Regensburg	Hannover
31	Regensburg	Bremen
32	Regensburg	Heidelb.
33	Regensburg	Konstanz
34	Regensburg	TU München
35	Regensburg	München
36	Regensburg	Osnabrück
37	Regensburg	Stuttgart
38	Regensb.	Stuttg.-Hohenh.
39	Regensburg	Tübingen
40	Stuttgart	Freiburg
41	Stuttgart	Hannover
42	Stuttgart	Marburg
43	Tübingen	Freiburg
32	Essen	Frankfurt
33	Essen	Gießen
34	Essen	Marburg
35	Essen	TU München
36	Essen	München
37	Essen	Mainz
38	Erlangen	TU München
39	Erlangen	München
40	Frankfurt	Heidelberg
41	Frankfurt	Marburg
42	Gießen	Marburg
43	Heidelberg	Freiburg
44	Heidelberg	München
45	Hamburg	Freiburg
46	Hamburg	Heidelberg
47	Hamburg	München
48	Hamburg	Tübingen
49	Marburg	Freiburg
50	Marburg	Heidelberg
51	Marburg	Tübingen
52	München	Freiburg
53	Mainz	Freiburg
54	Mainz	Tübingen
55	Saarbrücken	Heidelberg

Biologie

1. Semester

	von	nach
1	Bonn	RWTH Aachen
2	Bonn	Hannover
3	Bochum	Hannover
4	Bochum	Hamburg
5	Bochum	Kiel
6	Bochum	Mainz
7	Düsseldorf	Hannover
8	Gießen	FU Berlin
9	Gießen	Heidelberg
10	Gießen	Hamburg
11	Gießen	Köln
12	Gießen	Kiel
13	K'lautern	RWTH Aachen
14	Kaiserslautern	Bremen
15	Kaiserslautern	Hamburg
16	Kaiserslautern	Kiel
17	Marburg	Mainz
18	Münster	RWTH Aachen
19	Münster	Bonn
20	Münster	Göttingen
21	Münster	Köln

Humanmedizin

1. klinisches Semester

	von	nach
1	RWTH Aachen	Düsseldorf
2	RWTH Aachen	Frankfurt
3	RWTH Aachen	Hamburg
4	RWTH Aachen	München
5	RWTH Aachen	Mainz
6	Bochum	Erlangen
7	Bochum	Frankfurt
8	Bochum	Freiburg
9	Bochum	Gießen
10	Bochum	Heidelberg
11	Bochum	Mannheim
12	Bochum	Marburg
13	Bochum	TU München
14	Bochum	München
15	Bochum	Regensburg
16	Bochum	Saarbrücken
17	Bochum	Tübingen
18	Bochum	Ulm
19	FU Berlin	Bochum
20	FU Berlin	Düsseldorf
21	FU Berlin	Essen
22	FU Berlin	Erlangen
23	FU Berlin	Freiburg
24	FU Berlin	Hannover
25	FU Berlin	Hamburg
26	FU Berlin	Kiel
27	FU Berlin	TU München
28	FU Berlin	München
29	FU Berlin	Tübingen
30	Essen	RWTH Aachen
31	Essen	Düsseldorf

Humanmedizin

2. klinisches Semester

	von	nach
1	FU Berlin	RWTH Aachen
2	FU Berlin	Essen
3	FU Berlin	Freiburg
4	FU Berlin	Marburg
5	FU Berlin	Münster
6	FU Berlin	München
7	Essen	Freiburg
8	Essen	Lübeck
9	Essen	Münster
10	Freiburg	TU München
11	Freiburg	München
12	Gießen	Münster
13	Göttingen	Essen
14	Göttingen	Freiburg
15	Marburg	Frankfurt
16	Marburg	Lübeck
17	Marburg	Münster
18	Marburg	Mainz
19	Münster	TU München
20	Münster	München
21	Mainz	Erlangen
22	Mainz	Freiburg
23	Mainz	Göttingen
24	Mainz	München

Die Semesterangaben beziehen sich auf das Wintersemester 1985/86

Den Haag will Tempolimit 130 für die EG

HELMUT HETZEL, Den Haag

Die in den Niederlanden derzeit gültige Geschwindigkeitsbegrenzung auf Autobahnen von 100 Stundenkilometern soll auf 120 oder 130 erhöht werden. Das, so ein Sprecher des Haager Verkehrsministeriums, „kommt dem tatsächlichen Fahrverhalten der holländischen Autofahrer wesentlich näher als die derzeit gültige Regelung". Ferner wird vom Verkehrsminsterium bestätigt, daß der dafür zuständige Staatssekretär Scherpenhuizen bereits einen entsprechenden Gesetzentwurf ausgearbeitet habe. Dieses Gesetz zur Anpassung der Höchstgeschwindigkeit in Holland soll entweder noch in diesem Monat dem Haager Parlament vorgelegt werden oder aber in Form einer europäischen Gesetzesinitiative im Januar 1986 als niederländischer Vorstoß zur Neuregelung der Höchstgeschwindigkeiten auf EG-Ebene bei den zuständigen Brüsseler Gremien eingebracht werden. Den Haag übernimmt ab 1. Januar 1986 turnusgemäß den EG-Vorsitz.

Auch der liberale niederländische Euro-Parlamentarier Florus Wijsenbeek bestätigte, daß die Holländer während der Phase ihres EG-Vorsitzes auf diesem Gebiet aktiv werden und versuchen wollen, über die EG eine einheitliche europäische Höchstgeschwindigkeit von etwa 120 bis 130 Stundenkilometern durchzusetzen. Falls dies nicht gelinge, werde Den Haag dies 1986 in Form eines nationalen Alleinganges realisieren.

Auch beim niederländischen Automobilclub ANWB hält man eine Erhöhung des Tempolimits für längst überfällig. „Jeder hier fährt doch schneller als 100", sagt ANWB-Sprecher Beno Koens, „wir brauchen eine Geschwindigkeit, die den Menschen anspricht", fordert er. Für den ANWB sei eine differenzierte und gestaffelte, an den Verkehrsbedingungen orientierte Lösung das beste.

Daß Geschwindigkeitskontrollen der Polizei fehlen oder unzureichend sind, wird verständlich, wenn man bedenkt, daß die niederländischen Polizeibeamten so gut wie keine Chance mehr haben, die Einhaltung der vorgeschriebenen Höchstgeschwindigkeiten per Radarkontrollen durchzusetzen. Aus diesem Grund gilt in Holland schon seit Jahren die inoffizielle, aber öffentlich durchaus bekannte Regel: Strafe erst ab 120 Stundenkilometern. „Wir sollten die Geschwindigkeitsbegrenzung ganz abschaffen und grundsätzlich freie Fahrt gewähren", sagt Kees Vogel, Sprecher der niederländischen Verkehrspolizeizentrale in Driebergen. Das sei seine persönliche Meinung. Geschwindigkeitsbegrenzungen hält er dann für nötig, wenn es die Verkehrssituation erfordere. Dann aber sollte diese auch scharf kontrolliert werden. „Ich halte", so Kees Vogel gegenüber der WELT, „die derzeit in der Bundesrepublik gehandhabte Praxis als beste Lösung."

Die Mullahs suchen Hilfe in London und Riad

JÜRGEN LIMINSKI, Bonn

Die Führung der Islamischen Republik Iran steckt offensichtlich in größeren finanziellen und militärischen Engpässen. Das läßt sich aus diplomatischen Tätigkeiten und einer verstärkten Suche nach Waffen ableiten. Seit die Zahl der Freiwilligen nach den mörderischen Offensiven der vergangenen zwei Jahre drastisch zurückgegangen ist und somit die iranische Golfkrieg-Taktik „Mehr Menschen gegen bessere Waffen" mangels Masse geändert werden muß, hat die iranische Armee und die Bewaffnung der regimetreuen Revolutionsgarden einen höheren Stellenwert bekommen.

Neben Syrien, Nordkorea und Libyen bezieht Teheran jetzt auch in größeren Mengen Handfeuerwaffen und Chieftain-Panzer aus Großbritannien. In einem Geheimdokument (siehe Faksimile) unterrichtet ein Oberstleutnant Rassek Achmadi in der iranischen Botschaft in London die Heeresleitung in Teheran, daß die „Schwierigkeiten im Zusammenhang mit der Übergabe der betreffenden Teile" behoben werden konnten. Er beschreibt im einzelnen, wie die Waffen auf dem Flugplatz „Brinz Norton Air Force" verladen und in Kisten mit dem Aufdruck „Autoersatzteile" nach Iran transportiert werden sollen. Als Bezug wird die Dienstanweisung Nr. 63/7/21/GH/401/42/694/325 angegeben. Das Dokument datiert vom 18. Oktober vergangenen Jahres, der

„Autoersatzteile" für den Krieg mit Irak: Geheimdokument für Teheran

Transport der Waffen und Panzer läuft seit dem Frühjahr. Er wurde vom britischen Verteidigungsministerium bestätigt.

Ferner läßt Teheran im Rahmen eines militärischen Abkommens mit Moskau Verbände von Revolutionsgarden durch Ostblock-Experten ausbilden. Diese Verbände sollen gegebenenfalls reguläre Streitkräfte ersetzen. Nach Ansicht politischer Beobachter könnten sie aber auch in den Städten für Straßenkämpfe eingesetzt werden. Darauf deutet eine Bemerkung des Revolutionsführers Khomeini, der am vergangenen Samstag über Rundfunk erklärte, das Land müsse sich auf einen Stadtkrieg vorbereiten. Möglicherweise sind die oppositionellen Kräfte in Iran bereits aktiver, als man im Westen gemeinhin annimmt. Die irakische Taktik der Austrocknung des Regimes durch gezielte Angriffe auf die Ölverladeinsel Kharq und Industrieanlagen scheint erste Früchte zu tragen. Mehrfach haben iranische Regierungsvertreter und Khomeini selbst in den letzten Wochen betont, daß der Ölexport (zwischen 1 und 1,5 Millionen Barrel pro Tag) nahezu ungehindert weitergehe.

In diesem Zusammenhang wird auch der Besuch des iranischen Außenministers in der Hauptstadt Saudi-Arabiens gesehen. Riad hat den Mullahs schon einmal aus finanziellen Engpässen geholfen. Die Wünsche der Iraner in Riad sind aufgrund syrischer Fürsprache nicht aussichtslos. Iran ist jedenfalls fest entschlossen, die Militärausgaben im Haushalt 86/87 kräftig zu erhöhen, um die Rüstungsindustrie auszubauen.

Korea: Unüberbrückbare Standpunkte

Aber die Verhandlungen zum Thema Familienzusammenführung werden fortgesetzt

FRED de LA TROBE, Tokio

In der Frage der Zusammenführung getrennter Familienangehöriger gab es auch am Mittwoch, dem letzten Tag des Treffens der süd- und nordkoreanischen Rotkreuz-Delegationen in Seoul keinen Durchbruch. Das einzige Ergebnis war die Übereinkunft, daß die nächste Tagung der beiden Delegationen am 26. Februar nächsten Jahres in Pjöngjang stattfinden soll. Die gegensätzlichen Ansichten gründen vor allem auf den bisher unüberbrückbaren Standpunkten in der Frage des Grenzübertritts der getrennten Angehörigen. Nordkorea plädiert für offene Grenzen für diesen Personenkreis und auch für deren Freunde. Die Vertreter des Südens sind dagegen für eine stufenweise Lockerung des Reiseverkehrs über die Grenze. Der Norden will außerdem Flugreisen für diese Besuche erlauben.

Die Regierung in Seoul ist gegen eine sofortige Öffnung der Grenze für die getrennten Familien und deren Freunde, da sie befürchtet, Pjöngjang werde die Freizügigkeit für kommunistische Propaganda und Agententätigkeit im Süden ausnutzen. Beobachter des Treffens in Seoul stellten fest, daß das Mißtrauen voreinander auf beiden Seiten noch tief sitze und man aneinander vorbeirede.

Die Delegation des Nordens lehnte den Vorschlag Seouls ab, eine zweite Zusammenkunft eines ausgewählten Kreises getrennter Familienangehöriger im Februar nächsten Jahres zu ermöglichen. Die erste Zusammenkunft hatte im September stattgefunden. Bei offenen Grenzen, so argumentierten die Vertreter Pjöngjangs, würden sich solche Treffen von selbst ergeben. Die Nordkoreaner wiesen auch den Vorschlag zurück, einen Briefverkehr zwischen den Personen zuzulassen, die sich im September getroffen hatten. Sie waren auch gegen die Eröffnung eines gemeinsamen Büros der Rotkreuz-Organisationen der beiden Teilstaaten in dem Grenzort Panmunjon.

Beobachtern in Seoul fiel auf, daß sich die 50 nordkoreanischen Journalisten, die ihre Delegation in den Süden begleitet hatten, diesmal viel freier bewegten als beim letzten Besuch im September. Waren sie damals nur in Gruppen zu ausgesuchten Orten gefahren, so gingen sie diesmal meist allein oder zu zweit durch Seoul, begannen Gespräche mit Passanten und tätigten private Einkäufe. Einige Kommentatoren sehen darin Anzeichen für eine Auflockerung der Politik Nordkoreas. (SAD)

Armut und Guerrilla sind die Gegner Alan Garcias

WERNER THOMAS, Miami

Geschütze, Stacheldraht und Sandsäcke – das ist der Eindruck bei der Ankunft auf dem „Alfredo Mendivil Duarte"-Flughafen. Militärfahrzeuge rollen durch das Zentrum der Stadt, Uniformträger bewachen mit mißtrauischen Mienen strategische Kreuzungen. Schon kurz nach 8 Uhr eilen die Menschen nach Hause, obgleich das nächtliche Ausgangsverbot erst drei Stunden später beginnt. Sicherheit ist das Gebot der Stunde.

Seit der forsche sozialdemokratische Politiker Alan Garcia (36) Ende Juli in den Präsidentenpalast der peruanischen Hauptstadt Lima einzog, weht ein frischer Wind über der südamerikanischen Krisennation. Tatkräftig bekämpft der jüngste demokratische Staatschef der Welt die Korruption und das Rauschgiftproblem und versucht die wirtschaftlichen Wunden mit einer Austeritäts-Therapie zu heilen. An der Guerrilla-Front hat er dagegen bisher keine dramatischen Erfolge vorzuweisen.

Ständig melden die Zeitungen neue Bombenanschläge und Attentate. Allein im November starben

PERU

sechs Polizisten. Immer wieder werden Massengräber entdeckt. Letzte Woche wurden acht Leichen in der nordöstlich von Lima gelegenen Provinz Huanuco geborgen, neben Ayacucho heute das blutigste Schlachtfeld. Diese Woche ermordeten die Terroristen den Bürgermeister von Aucayacu (Huanuco), Abelino Hidalgo. Der nunmehr fünfjährige Krieg forderte bisher 6000 Todesopfer.

Viele politische Beobachter hatten allerdings auch keine dramatische Wende erwartet. „Garcia wollte nie einen Waffenstillstand anbieten oder Friedensverhandlungen führen", erinnerte Enrique Zileri, der Chefredakteur der Wochenzeitschrift „Caretas". Ein von der breiten Masse des Volkes gewählter Präsident könne sich nicht mit einer gewalttätigen Gruppe zusammensetzen, die nur eine kleine Minderheit repräsentiere, erläuterte Garcia stets. Die von ihm gebildete Friedenskommission kümmert sich vor allem um politische Häftlinge, Vermißtenschicksale und die Massengräber.

Der neue Präsident zügelt die Regierungstruppen. Die Übergriffe haben abgenommen. Vergehen werden strikt geahndet. Garcia entließ im September den Militärkommandeur Ayacuchos, General Wilfredo Mori, und dessen unmittelbaren Vorgesetzten, General Sinesio Jarama, den mächtigen Chef der zweiten Militärzone. Seinem Feldzug zur Säuberung des Sicherheitsapparates fielen 163 Offiziere in den höheren Rängen zum Opfer. Die Regierung hofft, daß der Feind jetzt viele Sympathisanten unter der Campesino-Bevölkerung verliert. Der Hauptfeind ist noch immer die maoistische Rebellenorganisation „Sendero Luminoso" (Leuchtender Pfad), die in den kargen Bergen der Anden operiert. Der frühere Philosophie-Professor Abimael Guzman, ein Bach- und Beethoven-Verehrer, der sich „Genosse Gonzalo", „Präsident Gonzalo" oder gar „Führer der Weltrevolution" titulieren läßt, steht an der Spitze dieser mysteriösen Bewegung – wenn er noch lebt. Von Guzman hat man seit Jahren nichts mehr gehört. Die „Senderistas", zwischen 1000 und 2000 Aktivisten, veröffentlichen selten Erklärungen.

Die linksnationale Untergrund-Gruppe „Tupac Amaru", einige hundert Mann stark, betreibt dagegen eine rege Öffentlichkeitsarbeit. Sie verkündete im August eine Einstellung der militärischen Aktionen für den Fall, daß die Regierung „nicht weiter das Volk angreift". Die einseitige Feuerpause ging offenbar zu Ende: Mitte November ermordete ein Killer-Kommando der „Tupac Amaru" einen Polizisten vor der kolumbianischen Botschaft, eine Reaktion auf die spektakuläre Besetzung und Erstürmung des Justizpalastes in Bogotá. Zu den kolumbianischen Partisanen gibt es enge Kontakte.

Obgleich sich das Kampfgeschehen auch auf die Rauschgiftregion Huanuco verlagerte, ein subtropisches Dschungelgebiet, blieb Ayacucho der wichtigste Kriegsschauplatz. Papst Johannes Paul II. hat bei seinem Ayacucho-Besuch Anfang des Jahres betont, daß die Saat der Gewalt „nicht zufällig" in dieser Gegend aufgegangen ist. Ayacucho, 80 000 Einwohner, 2746 Meter hoch, 570 Kilometer südöstlich von Lima, ist die Hauptstadt einer der ärmsten Provinzen des Landes. Die durchschnittliche Lebenserwartung beträgt 45 Jahre. Die Säuglingssterblichkeit erreicht 15 Prozent. 68,5 Prozent der Bevölkerung sind Analphabeten. Das durchschnittliche Jahreseinkommen liegt unter 1000 Mark. 92 Prozent der Haushalte haben kein fließendes Wasser.

Ayacucho wird jetzt zwar mehr Aufmerksamkeit gewidmet als während der Amtszeit des Garcia-Vorgängers Fernando Belaunde Terry. Bisher beschloß die Regierung jedoch keine umfassenden Entwicklungsprogramme zur Verbesserung der sozialen Situation und der Infrastruktur. Der junge Präsident reist viel durchs Land und sucht den Dialog mit dem Volk. Seit dem Wahlkampf hat er jedoch nicht mehr die Konfliktregion Ayacucho gesehen.

Die Streitkräfte melden Fortschritte – auf militärischem Gebiet. Die Kommandeure in Ayacucho verkündeten kürzlich, die „Senderistas" würden heute nur noch 20 Prozent der Provinz kontrollieren, die Regierungstruppen dagegen 80 Prozent. Vor vier Jahren sei dieses Verhältnis noch umgekehrt gewesen. Sie machten aber keine Hoffnungen auf ein schnelles Ende: „Der Krieg kann noch lange dauern." (SAD)

Polnischer Priester erneut mißhandelt

AFP, Warschau

Der polnische Priester Tadeusz Zaleski ist in Krakau erneut von Unbekannten mißhandelt worden. Zaleski hatte gegen vier Uhr morgens zwei Männern und einer Frau die Tür geöffnet, die unter einem falschen Vorwand nach ihm gefragt hatten. Wie aus gut unterrichteten Kreisen berichtet wurde, hätten die drei Unbekannten den Geistlichen sofort überwältigt, ihn zusammengeschlagen und gefesselt und anschließend seine Wohnung verwüstet. Bereits im April war Zaleski in seinem Keller überfallen und gefoltert worden. Dabei hatte er Verbrennungen zweiten Grades erlitten.

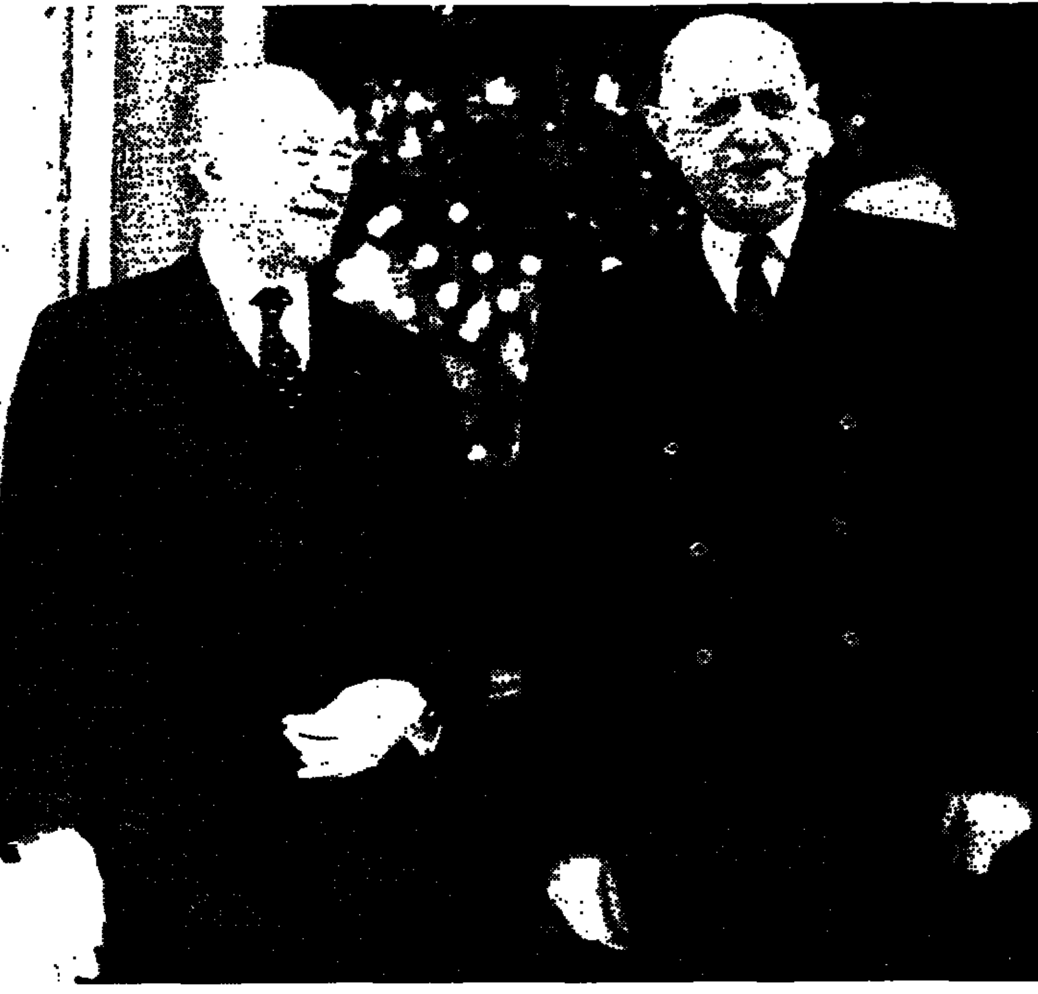
Das Engagement des ermordeten polnischen Priesters Jerzy Popieluszko für oppositionelle Gruppen hat der Primas von Polen, Kardinal Glemp, als Folge einer „Manipulation" bezeichnet. Glemp vertrat diese Ansicht in einem Interview mit der italienischen Wochenzeitung „Famiglia Cristiana". Bei denjenigen, die den Priester beeinflußt hätten, habe es sich nicht um „Männer der Kirche", sondern um Leute gehandelt, die „vor allem politische Ziele" gehabt hätten. „Er war ein Opfer im wahrsten Sinne des Wortes", betonte der Kardinal.

Der Primas berichtete dem Blatt, „Freunde" des Pfarrers seien zu ihm gekommen und hätten ihn aufgefordert, Popieluszko zu dessen eigenem Schutz für einige Zeit nach Rom zu schicken. Er selbst habe dem Priester auch zu einem Aufenthalt in Rom geraten. Popieluszko allerdings habe erklärt, daß er nur von Polen weggehe, wenn ihm sein Bischof ausdrücklich den Befehl dazu gebe. Diese Entscheidung habe er, Glemp, respektiert.

Wechsel im Pariser Korrespondentenbüro der WELT / Peter Ruge ist der Nachfolger von August Graf Kageneck



August Graf Kageneck und Nachfolger Peter Ruge





Konrad Adenauer und Charles de Gaulle nach der Unterzeichnung des Elysée-Vertrages (1963), François Mitterrand und Helmut Kohl bei ihrem ersten Treffen (1982) in Paris

FOTOS: DIE WELT/HANS W. HÖFT/SVEN SIMON/DPA/RICHARD SCHULZE-VORBERG/PETER MITCHELL

Charles de Gaulle und Konrad Adenauer sind die Väter der deutsch-französischen Aussöhnung. François Mitterrand und Helmut Kohl fühlen sich dieser geschichtlichen Aufgabe verpflichtet. Die Ansprachen, die de Gaulle und Adenauer nach Unterzeichnung des deutsch-französischen Vertrages am 22. Januar hielten, 1963 sind Geschichte geworden. De Gaulle: „Es gibt keinen Menschen in der Welt, der nicht die ungeheure Bedeutung dieses Aktes erkennt, nicht nur weil er die Seite nach einer langen und blutigen Serie von Konflikten umblättert, sondern weil er auch die Tür zu einer neuen Zukunft für Frankreich und Deutschland, für Europa, und deshalb auch für die ganze Welt, öffnet." Adenauer: „Herr Präsident, Sie haben die Gefühle aller auf beiden, der französischen und der deutschen Seite, in so vollkommener Weise ausgedrückt, daß ich Ihren Worten nichts hinzuzufügen habe."

Zu mehr gemeinsamen Handlungen zusammenfinden

Von H. FROMENT-MEURICE

In nur 18 Monaten hat sich 1981 und 1982 ein doppelter Wachwechsel in Paris und in Bonn ereignet. In Frankreich hatten die Sozialisten die Regierung übernommen, in der Bundesrepublik dagegen hatten sie die Macht verloren. Der Liberale Giscard d'Estaing, unterstützt von einem nicht weniger liberalen Barre und dem Sozialdemokraten Schmidt hatten in einer Art konzertierter Aktion die deutsch-französische Zusammenarbeit auf ein außergewöhnlich hohes Vertrauensniveau gehoben. Es war zu befürchten, daß dem nun nicht mehr so sein könnte. Würde ein, um ein Bild aus dem Fußball zu benutzen, Austausch der Trikots genügen, um das Zusammenleben ebenso fruchtbar zu gestalten? Der Entschluß Kanzler Kohls, am Abend seiner Ernennung nach Paris zu kommen, war eine glückliche Überraschung. Alle, die damals dabei waren, als Mitterrand und Kohl sich zum ersten Mal trafen, bewahren den Hoffnungsschimmer in Erinnerung, der davon ausging. Was ist drei Jahre später davon übrig geblieben?

Geht man von den beiderseits des Rheins öffentlich verkündeten Absichten aus, so kann kein Zweifel am Willen beider Regierungen bestehen, ihren Beziehungen einen besonders wichtigen Rang einzuräumen. Man versichert sich beiderseitiger Freundschaft, die Gipfeltreffen folgen sich mit geradezu mechanischer Regelmäßigkeit, von den privaten Begegnungen, Korrespondenzen und Telefongesprächen ganz zu schweigen. Die deutsch-französische Zusammenarbeit macht sich im Schoß der Europäischen Gemeinschaft besonders eng aus, ja, irritiert manchmal die Partner, allen voran die Briten. Aber gerade die Briten und manche andere auch verdanken dieser Zusammenarbeit die Lösung vieler Probleme.

Und trotzdem: Liest man die Presse, folgt man dieser oder jener Indiskretion, hat man den Eindruck einer gewissen Ernüchterung, als wenn es mit dem *Honigmond* vorbei wäre, als ob man sich statt der gegenseitigen Liebesbeteuerungen Fragen zu stellen beginne.

Bei einigen Leuten hier macht sich der Verdacht breit, die *deutschen Freunde warteten einen politischen* Machtwechsel in Frankreich ab, ehe sie sich weiter vorwagen. Andere verdächtigen Paris, sich offiziell zwar mit dem Stand der Beziehungen zu Bonn zufrieden zu erklären, in petto aber zu finden, daß der deutsche Partner *wenig tue, um die Zusammenarbeit* voranzubringen. Nicht zustandegekommene Projekte wie der Europa-Panzer, das gemeinsame Flugzeug der neunziger Jahre, der Beobachtungssatellit oder das Euro-Raumschiff Hermes überwiegen bei weitem die Erfolge, wie den *Kampfhubschrauber oder den* Air-Bus. Man spricht, zu Unrecht, von einer „Re-Atlantisierung" der Bundesrepublik, weil man sich nicht über Eureka oder SDI einigen kann. Fügt man dem Ärger der Deutschen über die allzuoft in Frankreich angestellten Analysen von den angeblichen „deutschen Ungewißheiten" hinzu (als ob es solche nicht auch französischerseits gebe), so ergibt sich ein Bild, auf dem die Schatten überwiegen.

Gut, solche Eindrücke sind vorwiegend subjektiver Natur. Man sollte auch nicht aus den Augen verlieren, daß beide Länder gegenseitig die wichtigsten Handelspartner bleiben, auch wenn dieses oder jenes industrielle oder militärische Projekt nicht zustandekommt, daß eine Anzahl deutscher Firmen wieder gerne in Frankreich investieren und Kooperationsabkommen mit französischen Partnern abschließen. Dem kommen hinzu neue persönliche Kontakte und Eheschließungen zwischen Deutschen und Franzosen, eine sich steigernde „Neugierde" *nach dem Kulturellen* und Künstlerischen des anderen, das Vergnügen, bei diesem ande*ren zu Gast sein zu können.*



War 1982 und 1983 Botschafter Frankreichs in Bonn: Henri Froment-Meurice

Man könnte sich mit solchen Ergebnissen zufriedengeben. Wer aber mehr Sicherheit, Wohlstand und Einheit für Westeuropa will, kann sich nicht so bequem aus der Affäre ziehen. Um ein wenig mehr zu erreichen, müssen sich Frankreich und die Bundesrepublik zu mehr gemeinsamen Handlungen zusammenfinden. Unabhängig von ideologischen Prioritäten, also politischen Wechseln, und unabhängig von den jeweiligen Stimmungen der Verantwortlichen. Weiter wird *man nur* kommen, wenn *man* sich mehr Verpflichtungen, mehr Disziplinen auferlegt. Hierfür einige Beispiele.

1. Die Beziehungen zu Moskau sind für Paris wie für Bonn von höchster Wichtigkeit. Verpflichtung müßte sein, niemals eine Aktion in Richtung UdSSR zu unternehmen, ohne sich vorher konzertiert zu haben. Die Sowjetunion muß wissen, daß sie sich in so grundlegenden Dingen wie den Ost/West-Beziehungen, der deutschen Frage, dem KSZE-Prozeß oder jedem Versuch, die Teilung Europas und Deutschlands zu überwinden, zwei vollständig solidarischen Ländern gegenüberbefindet. Jeder Alleingang wäre Selbstmord.

2. Paris und Bonn gehören dem Atlantischen Bündnis an, haben aber unterschiedliche Strategien, die aus unterschiedlichen Positionen resultieren. Beide aber sind derselben Bedrohung unterworfen. Man kann diese Unterschiede nicht mit einem Federstrich beseitigen. Aber die beiden Regierungen haben die Pflicht, alles zu tun, um sie einander anzugleichen. Das, so scheint es, versuchen sie auch.

Aber die Ergebnisse sind noch mager. So hat sich Frankreich trotz einiger Bemühungen im Sprachgebrauch noch nicht ganz von dem Verdacht freimachen können, Deutschland als ein Glacis zu betrachten. Es müßte deutlicher als bisher seine Bereitschaft zu einer Verteidigung des deutschen Territoriums bekunden. Hinzu kommt, daß Paris und Bonn noch nicht zu einer *gemeinsamen Haltung zum* ernsten Problem der Einführung neuer Defensivwaffen im Weltraum gefunden haben, obwohl die Umstände beide Länder förmlich zwingen, die Bedingungen einer Beteiligung an den Forschungen dieses Programms gemeinsam zu definieren.

3. Das Europäische Währungssystem ist 1978 von Bonn und Paris geschaffen worden. Seine Weiterentwicklung muß Aufgabe beider Länder bleiben. Eine der Bedingungen hierfür ist die möglichst nahe Angleichung ihrer Wirtschaftssysteme. Das bedingt eine permanente Abstimmung über die budgetären und monetären Ziele. Keine nationale Entscheidung sollte ohne vorherige Absprache, ja ohne vorheriges Abkommen getroffen werden. Das geht natürlich sehr weit, für einige vielleicht zu weit. Wie wollen wir aber jemals zu einer wirklichen Wirt*schafts- und Währungsunion* kommen, wenn jeder an „seinen" Zielen im Rahmen „seines" Programms festhält?

Machen wir uns nichts vor, wir stehen vor gemeinsamen Gefahren. Keinerlei Politik an einer „nationa*len Unabhängigkeit*" *wird* uns *in* die Lage versetzen, ihnen erfolgreich zu begegnen. Die Zeit einer „französischen" oder einer „deutschen" Politik ist vorüber. Eine nationale Interessenpolitik kann nur in den Engpaß führen. Franzosen und Deutsche haben in der Vergangenheit zu oft den Frieden Europas gestört, als daß sie nicht heute eine gemeinsame Verantwortung trügen. Mit der süßen Melodie der „Aussöhnung" allein wird man der Bedrohungen nicht Herr werden. Sie war notwendig, aber sie ist heute überholt. Was wir brauchen, ist eine gemeinsame Politik, sind gleiche Weisungen an unsere Botschafter, gleiche Waffen für unsere Generale, gleiche Zielsetzungen für unsere Finanzminister und Notenbankpräsidenten. Wir müssen uns fragen, ob die Gipfelmechanik des Elysée-Vertrages noch ausreicht oder ob wir nicht weitergehen müssen in der Union der Integration. Und was man nicht mit 12 machen kann, warum sollte man es nicht zu zweit versuchen? Warum nicht, um alles in der Welt?

Hochachtung, Bewunderung, Sympathie

Redaktion und Verlag der WELT verabschieden sich heute mit einem Empfang in Paris von August Graf Kageneck, der seit 1955 als Korrespondent in Frankreich tätig war und seit 1969 für die WELT über die Politik und die Menschen im Nachbarland berichtet hat. Mit kühlem Verstand, mit großer analytischer Kraft und mit lebendiger Feder hat er in diesem langen Zeitraum die politische und gesellschaftliche Entwicklung in Frankreich unse*ren Lesern vermittelt. Graf* Kageneck begleitete zwei Republiken und vier vom Volk direkt gewählte Präsidenten. Er war zugegen, als der Händedruck zwischen Mitterrand und Kohl vor dem Douaumont den Prozeß der Versöhnung zwischen Deutschen und Franzosen besiegelte. Im Rückblick sieht er dieses als das wichtigste, das ergreifendste Ereignis zwischen Deutschen und Franzosen – wenn nicht seit 1945, dann je*denfalls seit* dem Besuch de Gaulles in Deutschland 1962. In einer privaten Abschiedssymphonie schrieb Graf Kageneck kürzlich, von keinem Volk, schon gar nicht vom französischen, könne man verlangen, daß es ein anderes liebe. „Daß Frankreich aber heute tiefe Hochachtung, Bewunderung und Sympathie für die Deutschen empfindet, aus der Freundschaft und Solidarität entspringen, das darf ich nach drei Jahrzehnten Tuchfühlung *mit ihm in* der Stunde des Scheidens dankbar bezeugen."

Graf Kageneck wird nach Bonn zurückkehren und hier einen Informationsbrief für „Multiplikatoren" in Frankreich herausgeben, in dem über die Politik und die Wirtschaft der Deutschen berichtet wird.

Neuer WELT-Korrespondent in Paris ist Peter Ruge, der in den sechziger Jahren für das Zweite Deutsche Fernsehen (ZDF) aus der französischen Hauptstadt berichtete. Seit 1978 war Peter Ruge Leiter des ZDF-Büros in Warschau. Vier Jahre lang hat er dort den Aufstieg und die Knebelung der „Solidarität" erlebt. Was die Zensur in die*sen Jahren unterdrückte, hat* er 1985 im Westen, durch das gemeinsam mit seiner Frau Elisabeth verfaßte Buch „Nicht nur die Steine sprechen deutsch" offengelegt.

Die WELT hat gerade der Berichterstattung aus Frankreich *und* dem Bemühen, durch einen Austausch von Informationen und Meinungen zur Aussöhnung zwischen den Menschen beizutragen, immer besondere Bedeutung beigemessen. So wird es auch in Zukunft sein. Die Beiträge *von Ministerpräsident* Bernhard Vogel und dem früheren französischen Botschafter in Bonn, Henri Froment-Meurice, weisen in diese Richtung.

MANFRED SCHELL

Kulturelle Zusammenarbeit unabhängig von der Couleur

Von BERNHARD VOGEL

Wenn *von deutsch-französischer* Zusammenarbeit die Rede ist, denkt man unwillkürlich an die deutsch-französischen Gipfel und sieht die Begegnungen von Adenauer und de Gaulle bis Mitterrand und Kohl vor sich. An die einzelnen Bundesländer denken in diesem Zusammenhang nur wenige. Auch wird oft vergessen, daß die deutsch-französische Verständigung noch in die Zeit vor die Gründungen der Länder und der Bundesrepublik Deutschland zurückreicht.

Für Rheinland-Pfalz sind noch heute zwei damalige französische Initiativen von Bedeutung: Die Wiederbegründung der Universität Mainz und die Gründung des Südwestfunks. Die Länder haben von Anfang an daran mitgewirkt, daß Erbfeindschaft allmählich durch Freundschaft ersetzt wurde. Besonders in grenznahen Gebieten wurde man sich bald bewußt, daß die gemeinsame Tradition und Kultur trotz der schlimmen Ereignisse und der blutigen Geschichte vor allem der vergangenen Jahrzehnte wegweisend für die Zukunft sind. Das Trennende zwischen beiden Völkern wurde zwar nicht übersehen, dem Gemeinsamen aber der größere Wert beigemessen.

Diese Politik wurde durch gemeinsame Verträge und Institutionen konkretisiert. Die Länder haben durch den Bundesrat an diesen politischen Entscheidungen mitgewirkt; sie haben die Verträge mitgetragen, die die Beziehungen der Bundesrepublik Deutschland zu unseren europäischen Partnerländern und insbesondere zu Frankreich auf eine neue Grundlage gestellt haben. Insbesondere die auswärtige Kulturpolitik wird wesentlich von den Ländern, den Trägern der Kulturhoheit mitgestaltet.

Im Verhältnis zu Frankreich drückt sich diese Besonderheit darin aus, daß – durch den Elysée-Vertrag – die kulturellen Beziehungen *nicht einem Bundesminister, sondern* jeweils dem Ministerpräsidenten eines Landes übertragen werden. Diese einmalige Konstellation macht deutlich, welche entscheidende Rolle der Kultur bei den deutsch-französischen Beziehungen zukommt. Sie zeigt auch, welchen *Stellenwert die Länder der* deutsch-französischen Zusammenarbeit beimessen. Alle Bevollmächtigten der Länder haben tatkräftig auf eine engere Zusammenarbeit hingearbeitet. Sie haben dabei, unabhängig von ihrer politischen Couleur, aufgeschlossene Gesprächspartner in Frankreich gefunden – auch dort wieder unbeschadet der parteipolitischen Zugehörigkeit. Ich sehe hierin den Beweis, daß die deutsch-französische kulturelle Zusammenarbeit unabhängig von der politischen Richtung und der regionalen Herkunft ein *hochrangiges Ziel aller* politisch Verantwortlichen ist.

Diese breite, grundsätzliche Übereinstimmung hat beträchtliche Erfolge ermöglicht. Erfolge insbesondere in der Bildungspolitik. Es ist gelungen, den Fremdsprachenunterricht wesentlich auszuweiten. Mehr Deutsche und mehr Franzosen lernen die Sprache ihres Nachbarn. Sie sind damit besser über die Geschichte, Kultur und Mentalität sowie über die Gegenwartsfragen des Partnerlandes unterrichtet. Fremdsprachenkenntnisse sind die Voraussetzung für eine Verständigung – im doppelten Sinne des Wortes. Deshalb muß alles getan werden, den Fremdsprachenunterricht über den Kreis der Gymnasiasten und der Akademiker hinaus auszudehnen; auch beim Französischunterricht sind wir dabei schon ein gewaltiges, wenn auch noch nicht ausreichendes Stück vorangekommen.

Im Hochschulbereich ist eine ähnlich enge Zusammenarbeit in die Wege geleitet. Es gibt seit 1978 ein deutsch-französisches Berufsschulinstitut für Technik und Wirtschaft. Darüber hinaus besteht eine Fülle von gemeinsamen wissenschaftlichen Programmen und Projekten. Mit Fug und Recht können wir heute von einer selbstverständlichen wissenschaftlichen Zusammenarbeit zwischen deutschen und französischen Forschern und Ge*lehrten sprechen. Gerade in jüngster* Zeit ist die gute deutsch-französische Zusammenarbeit bei dem Eureka-Projekt deutlich geworden.



1979–1982 Beauftragter für deutsch-französische Kulturfragen: Bernhard Vogel

Schwieriger ist der gemeinsame Versuch, die Vergleichbarkeit deutscher und französischer Studiengänge festzustellen und den Hochschulen Anhaltspunkte für die Anrechnung von Auslandsstudien in beiden Ländern zu geben. Die deutsch-französische Zusammenarbeit im Bereich der beruflichen Bildung hat erfreuliche Fortschritte gemacht. Es gibt z. B. ein Austauschprogramm für Lehrlinge, das von beiden Staaten, aber auch von deutschen und französischen Handwerkskammern getragen wird. An ihm haben bereits weit über 2000 Jugendliche teilgenommen. Für eine Vielzahl von Berufen wird bereits gegenseitig das Abschlußzeugnis der beruflichen Ausbildung anerkannt.

Vor allem wegen der unterschiedlichen Strukturen in den Bildungssystemen und den Zuständigkeiten konnten manche Ziele noch nicht erreicht werden oder der Weg zu manchem Ziel war länger als erwartet. Aber es läßt sich feststellen, daß die Einrichtung des Amtes eines Bevollmächtigten auf deutscher Seite richtig war. Dies hat für den einzelnen in beiden Ländern spürbare Verbesserungen gebracht.

Von den Ländern werden darüber hinaus zahlreiche eigene kulturelle Beiträge in den deutsch-französischen Dialog eingebracht. Ich denke z. B. an die vielfältigen Regionalpartnerschaften. Sie sind vor allem Sache der Städte und Gemeinden, aber auch der Länder.

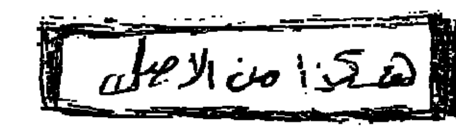
Die älteste Länderpartnerschaft besteht zwischen Rheinland-Pfalz und dem ihm so vielfach verwandten Burgund. Es gibt eine fruchtbare grenzüberschreitende Zusammenarbeit der Länder Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz und Saarland mit den französischen Regionen an der gesamten gemeinsamen Grenze. Die deutsch-französische Zusammenarbeit ist im Grenzbereich natürlich am intensivsten. Aber sie geht weit darüber hinaus: Es gibt Schul- und Hoch*schulpartnerschaften zwischen* allen Regionen und Ländern beiderseits des Rheins, das gleiche gilt für unzählige Vereine.

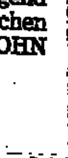
Neue Dimensionen der Zusammenarbeit verlangt der technische Fortschritt, besonders im Bereich *des Satellitenfernsehens und* der Kommunikationstechniken. Wir haben erstmals die Chance, für alle Bürger beider Länder die gegenseitigen Originalprogramme zugänglich zu machen. Darüber hinaus bietet die Technik die Möglichkeit für ein gemeinsames Fernsehprogramm. Viele Fragen bedürfen dabei noch einer Lösung; von ausschlaggebender Bedeutung ist für mich dabei: Wir dürfen im Äther keine neuen Grenzen errichten, während wir auf der Erde uns mühen, die Grenzen durchlässiger zu machen.

Ohne Übertreibung läßt sich sagen, daß es beiderseits der Grenze fast niemanden mehr gibt, der di[e] deutsch-französische Zusamme[n]arbeit nicht guthieße. Über d[ie] staatliche Ebene hinaus habe[n] viele Institutionen und Bürger a[uf] beiden Seiten ihren Beitrag da[zu] geleistet, daß aus Gegnern Freun[de] wurden. Die deutsch-französisc[he] Zusammenarbeit darf nicht [im] Sinne einer französisch-deutsch[en] Achse mißverstanden werden. [Si]cher, den deutsch-französisch[en] Beziehungen kommt ein bedeut[en]der Eigenwert zu. Aber wir müs[sen] uns auch bewußt sein: Ohne [sie] wäre eine gemeinsame euro[päi]sche Politik nicht möglich.

Bereits zum Jahreswechsel 1949/50, im Gründungsjahr [der] Bundesrepublik Deutschland, [hat] Konrad Adenauer gesagt: „D[ie] [äl]teste und tief verwurzelte [Ursache] für die europäische Uneinigke[it ist] der jahrhundertealte Streit [zwi]schen Deutschland und F[rank]reich. Sobald diese Krankhe[it im] europäischen Körper geheilt wird, werden alle Teile darau[s Vor]teile ziehen."

Heute, 35 Jahre nach der [Aus]sage Adenauers, 40 Jahre [nach] Kriegsende ist diese Krankh[eit ge]heilt, zum Vorteil aller Tei[le Eu]ropas.





Ford macht hochwertige Technologie erschwinglich.

„Bei mir, dem Ford Scorpio 2.0 i mit serienmäßigem Anti-Blockier-System,

Serienmäßig: Das integrierte Anti-Blockier-System. Der Scorpio bleibt auch bei einer Vollbremsung lenkfähig.

können Sie endlich auch hinten Ihre Beine bequem ausstrecken.



Nehmen Sie sich Zeit, mich mal ganz kennenzulernen. Und fahren Sie mich in Ruhe probe. Bei Ihrem Ford-Händler.“

Scorpio Ford

Englands Kirche klagt sich und Regierung an

Sie vermißt soziales Engagement / Heftige Reaktionen

REINER GATERMANN, London

„Die Krise in den Zentren der englischen Städte ist der Beweis für die Ungerechtigkeit und die wachsende Polarisierung in der Gesellschaft", heißt es in dem 400 Seiten umfassenden Bericht einer Kirchenkommission, die im Auftrag des Erzbischofs von Canterbury, Robert Runcie, in zweijähriger intensiver Arbeit die soziale Misere in den englischen Innenstädten untersuchte. Ihre Erkenntnisse gipfeln in einer heftigen Kritik an einem Großteil der Sozialpolitik der konservativen Regierung, allerdings muß sich in dem Bericht auch die Kirche den Vorwurf gefallen lassen, sich unzureichend in die Problematik der verarmten und verkommenen Innenstadtregionen engagiert zu haben, und zwar nicht nur geistlich und sozial, sondern auch finanziell.

Das vorzeitige Bekanntwerden des Berichts, der den Titel „Der Glaube an die Innenstadt, ein Ruf nach Taten der Kirche und der Nation" trägt, löste in Regierungskreisen unmittelbar Gegenreaktionen aus. Ein Minister soll ihn als „marxistische Theologie" bezeichnet haben, was Robert Runcie, geistliches Oberhaupt der anglikanischen Staatskirche, zu der Entgegnung veranlaßte: „Einige Teile des Berichts befassen sich mit kleinen Unternehmen und lokalen Geschäften und sind damit ‚Thatcherismus', andere können mit einer gewissen Portion mentaler Akrobatik als Marxismus dargestellt werden."

Der Vorsitzende der Konservativen, Norman Tebbit, versuchte, den Kommissionsvorsitzenden, Sir Robert O'Brien, früher Chef der Manpower Services Commission (entspricht der Bundesstelle für Arbeit), als Labour-Mann abzustempeln. Der Erzbischof unterstrich jedoch, die 17köpfige Delegation, zu der neben Geistliche auch Wissenschaftler, Gewerkschaftler, Gemeindeexperten und eine Lehrerin gehörten, sei unabhängig, ihre Erkenntnisse basierten „auf harten Fakten, nicht auf Hörensagen. Die Analysen sind gründlich, informierend und objektiv und die Schlußfolgerungen seriös."

Die Ergebnisse und Vorschläge der Kommission sind zum größten Teil keineswegs neu, eine Gutachterkommission unter Vorsitz des Herzogs von Edinburgh, dem Prinzgemahl, war kürzlich zu ähnlichen Resultaten gelangt. Übereinstimmung herrschte vor allem in zwei Punkten: Die den Gemeinden von der Regierung auferlegten Sparmaßnahmen werden bei weitem nicht von den staatlichen Sonderprogrammen für den Wohnungsbau und Beschäftigung aufgewogen, und der steuerliche Abzug eines Teils der Schuldzinsen sollte abgeschafft werden, weil er die Habenden begünstige. Dadurch bekäme der Staat Mehreinnahmen von umgerechnet rund 17 Milliarden Mark, mit denen der Hausbestand verbessert und mehr Wohnungen unter kommunaler Regie gebaut werden sollten.

Die Kommission will darüber hinaus mehr Geld für die Aufrüstung der verwahrlosten Wohnbezirke der Innenstädte, für Arbeitsbeschaffungsprogramme und für freiwillige Organisationen. Zudem sollten Kindergeld und Arbeitslosenunterstützung heraufgesetzt werden. Man schließt nicht aus, daß zur Finanzierung Steuererhöhungen erforderlich sein könnten, aber „es ist unakzeptabel, daß die Kosten dieser Überführung von denen getragen werden sollen, die dazu am wenigsten in der Lage sind". Generell wirft die Kommission der Regierung vor: „Wir glauben, daß dem Individualismus zu viel Aufmerksamkeit geschenkt wird und nicht genug den gemeinsamen Zielen."

Die Kritik an der Kirche ist allerdings nicht minder geharnischt. Sie habe ebenfalls geistlich wie sozial die Innenstädte vernachlässigt. Hier soll das Engagement mit Hilfe von mehr Personal und intensiverer Betreuung verstärkt werden. Die Frage nach den vom christlichen Standpunkt aus gesehenen Aufgaben des kirchlichen Vermögens und dessen Erträge wird ebenfalls nicht ausgeklammert. In dem Bericht heißt es dazu:

„Es ist eine Pflicht der Kirche von England, die Resultate ihres öffentlichen Engagements zu prüfen. Angesichts des gegebenen Konflikts zwischen den finanziellen Erträgen und der sozialen Verantwortung in so sensiblen Bereichen wie dem Wohnproblem in den Innenstädten, glauben wir, daß das Engagement der Kirche künftig eher in kirchlichen Wohnungsgesellschaften ohne Gewinnauflage liegen sollte anstatt in Investmentanteilen."

Synode: Starker Trend zur Rückbesinnung

FRIEDRICH MEICHSNER, Rom

Nach Kenntnisnahme der Berichte ihrer neuen Arbeitskreise (Sprachgruppen) ist die in Rom tagende außerordentliche Weltbischofs-Synode in die Endphase ihrer zweiwöchigen Sitzung eingetreten. Bis zum feierlichen Abschluß am Sonntag will sie das Ergebnis ihrer Beratungen noch zusammenfassen und die beschlossene „Botschaft an das Volk Gottes", deren erster Entwurf bereits vorliegt, diskutieren und verabschieden.

In den Berichten der Sprachgruppen werden die zuvor von den Sprechern der einzelnen Bischofskonferenzen bei der Generaldebatte herausgestellten Hauptaspekte der nachkonziliaren Kirchensituation geordnet und gewertet: Die Kirche als Mysterium, die bischöfliche Kollegialität, die liturgische Inkulturation, die Rolle der Laien bei der Evangelisierung, die Erneuerung der Katechese durch Ausarbeitung eines universalen Katechismus, der Dialog mit der nichtkatholischen Christenheit und mit den nichtchristlichen Religionen sowie das Verhältnis zwischen Kirche und Welt.

In einem gewissen Gegensatz zu den Interventionen der einzelnen Episkopatsvertreter, in denen reformatorische Vorschläge im Vordergrund standen, erwecken die meisten Berichte der Sprachgruppen eher den Eindruck der Rückbesinnung. Stärker reformfreundlich zeigen sich nur die beiden englischen Sprachgruppen. Die Risiken und Irrtümer der nachkonziliaren Zeit werden am deutlichsten von der deutschen Sprachgruppe, von einem der zwei französischsprachigen Arbeitskreise und von den „Lateinern" herausgestellt.

Im Bericht der deutschen Sprachgruppe, der neben den Synodalen aus dem deutschen Sprachraum auch der ungarische Kardinal Lekai, der Litauer Povilonis, der polnische Bischof Stroba und der Kardinalerzbischof von Prag, Tomasek, angehören, heißt es:

Antikirchliche Kräfte bekämpften mit aller Macht und ganz offen die Kirche. „Der Fürst dieser Welt, der Teufel", habe schon immer gegen die Kirche als der Braut Christi gewütet und tue das auch heute. Die Ideologie führe zur Negierung der transzendentalen Dimension des Menschen und lasse diesen in eine Kultur des Besitzdenkens und der Macht stürzen. Im Namen des Pluralismus würden Thesen vertreten, für die man sich auf das Konzil berufe, die aber dem Konzil entgegengesetzt seien. Das Ergebnis sei, daß sich viele Gläubigen nicht mehr in der Kirche zu Hause fühlten. Die Tendenz zum moralischen Subjektivismus bringe die Gefahr mit sich, daß die Kirche zu einer „völlig permissiven Gesellschaft" werde.

Die deutschsprachigen Synodalen plädieren angesichts dieser Entwicklungen und Gefahren für die Rückbesinnung auf das Mysterium der Kirche, auf das Heilige in der Kirche und auf die christliche Moral.

In den Berichten der beiden englischen Sprachgruppen, in denen viele Synodale aus der Dritten Welt mitarbeiten, werden mehr institutionelle Probleme behandelt – und zwar mit vorwiegend reformerischer Tendenz. Unter anderem wird gefordert, daß die Frau auf allen Ebenen der kirchlichen Laienschaft angemessen vertreten sein müsse, daß die Frauen an den kirchlichen Entscheidungen beteiligt werden müßten, daß das päpstliche Sekretariat für die Einheit der Christen in den Rang einer Kurienkongregation erhoben wird, daß die Liturgie stärkere Verankerung in den lokalen Kulturen findet und daß die Stellung der Bischofskonferenzen theologisch untermauert wird.

An den der Presse übergebenen Zusammenfassungen der Berichte der beiden spanischen Sprachgruppen, in denen die lateinamerikanischen Synodalen vertreten sind, fällt auf, daß mit keinem Wort die „Befreiungstheologie" erwähnt wird. Es ist in diesen Berichten lediglich die Rede von der kirchlichen Mission zugunsten der Armen und Unterdrückten angesichts der Existenz von wirtschaftlichen Monopolsystemen, die die Menschenrechte mißachteten. Die Rüstungsindustrie wird als „wahres Krebsübel unserer Zeit" bezeichnet. Eine der beiden französischsprachigen Arbeitsgruppen, in denen ebenfalls viele Synodale aus den Entwicklungsländern mitarbeiten, fordert in ihrem Bericht die „vorrangige, aber nicht explosive Option" der Kirche für die Armen, die es in Lateinamerika ebenso gebe wie unter den Verfolgten in Osteuropa und unter den durch die „Apartheid" Unterdrückten.

Briefe an DIE WELT

DIE WELT, Godesberger Allee 99, Postfach 200 866, 5300 Bonn 2, Tel. 0228/30 41, Telex 8 85 714

Vernunft und Emotionen

„Südafrika enttäuscht von den Partnern"; WELT vom 30. November

Sehr geehrte Damen und Herren,

zu dem Artikel von Klaus Jonas kann man Ihnen nur gratulieren. Ich glaube, in keiner anderen deutschen Tageszeitung kann man solche Artikel über Südafrika finden. Sonst liest man immer nur von den „armen, unterdrückten Schwarzen" und ihrem Anspruch (der sich nur auf die Mehrheit gründet), womöglich die Regierung des Landes zu übernehmen – welcher Irrtum!

Kein vernünftiger Mensch, der selbst einmal in Südafrika war und die Entwicklungsgeschichte kennt und die Bedeutung der äußerst wertvollen Bodenschätze richtig einschätzen kann, wird die offizielle Haltung der EG, der USA und anderer Länder gegen Südafrika billigen. Aus den Worten von Pietie du Plessis wird erneut deutlich, daß harte Sanktionen in erster Linie die Schwarzen selbst treffen würden.

Der Westen sollte den Reformprozeß der Regierung Botha eher unterstützen als ihn blockieren, denn wenn erst die fanatischen Rechten an die Macht kommen in Pretoria, wird es nur noch Konfrontation mit den Schwarzen und keine Reform mehr geben.

Mit freundlichen Grüßen
Ernst Frahm,
Herzogenaurach

*

Sehr geehrte Damen und Herren,

die bisherige Politik der Apartheid in Pretoria läßt sich gewiß nicht als der Weisheit letzter Schluß bezeichnen. Doch kann es schockieren, daß der Westen sich darüber zu einer Zeit besonders aufregt, da Südafrika immerhin einige Schritte zur Verbesserung der Situation in die Wege geleitet hat. Wenn europäische Staaten in Selbstverachtung ihrer Interessen Sanktionen gegen Südafrika praktizieren wollen, während die wirtschaftlichen und kulturellen Beziehungen zur Sowjetunion trotz des nach wie vor anhaltenden Völkermords in Afghanistan ausgebaut werden, dann muß sich Botha vor den Kopf gestoßen fühlen und schließlich sogar darauf verfallen, über Rohstoffkartelle mit dem Ostblock nachzudenken.

Ob westliche Sanktionen Südafrika in die Knie zwingen könnten, erscheint fraglich; sie dürften aber zumindest dazu beitragen, die Rebellion im Lande anzuheizen und die wirtschaftlichen Verhältnisse zu unterminieren. Leidtragende dabei wären alle Kreise der Bevölkerung, nicht zuletzt die Schwarzen. Gelänge es aber, mit Gewalt oder mit westlichen Pressionen, das herrschende Regime zu beseitigen, dann würden sich mit großer Wahrscheinlichkeit bald auch in Südafrika katastrophale Entwicklungen anbahnen.

Der Niedergang des rohstoffreichen Rhodesien/Zimbabwe, wo nach der „Befreiung" heute bereits Elend herrscht und Morde an der Tagesordnung sind, deutet darauf hin. Noch sind Hungersnöte in der südafrikanischen Republik praktisch unbekannt. Das könnte anders werden. Es sei daran erinnert, daß in anderen Teilen Afrikas über 30 Millionen Menschen vom Hungertod bedroht sind.

Mit freundlichen Grüßen
Günter Edelmann,
München 40

Entlastung für Pflegende

„Wer pflegt, braucht von Zeit zu Zeit selber Pflege"; WELT vom 8. November

In der Tat bedarf es vielfacher und intensiver Überlegungen, in welcher Weise pflegenden Angehörigen ausreichende Hilfestellung und Entlastung bei der Bewältigung ihrer Aufgaben angeboten werden kann. Demographische Prognosen weisen für die nächsten Jahre über zwei Millionen Menschen aus, die auf Grund von Krankheit, Behinderung oder Alter auf die tägliche Versorgung und Betreuung angewiesen sind.

In der Mehrzahl wird die häusliche Pflege von Frauen geleistet, die durch zusätzliche Belastungen durch Familie und Beruf am Rande ihrer seelischen und körperlichen Kräfte stehen. Diesen Menschen, die selbstlos praktische Nächstenliebe zeigen, muß in Zukunft in weitaus stärkerem Maße Entlastung zuteil werden.

Das Deutsche Rote Kreuz hat im Rahmen seiner sozialen Arbeit bereits entsprechende Angebote entwickelt. In Kursprogrammen können Angehörige Grundlagen häuslicher Krankenpflege erlernen. Darüber hinaus werden verstärkt Gesprächskreise eingerichtet, in denen pflegende Angehörige wenigstens für einige Stunden im Monat Solidarität mit anderen Betroffenen finden. Oft sind diese Gesprächskreise die einzige Möglichkeit, für kurze Zeit Abstand von den häuslichen Belastungen zu nehmen. Falls erforderlich, werden die zu pflegenden Personen während der Abwesenheit der Angehörigen von geschulten ehrenamtlichen Mitarbeitern des Roten Kreuzes betreut. Sicherlich erst ein kleiner Schritt nach vorn, aber bestimmt mit großer Wirkung.

Mit freundlichen Grüßen
Marie-Therese Fürstin zu Salm-Horstmar,
Vizepräsidentin,
Deutsches Rotes Kreuz

Ein Rebell?

„Vom Versuch, den Gehorsam zu teilen"; WELT vom 28. November

Sehr geehrte Redaktion,

Monseigneur Lefebvre ist nicht „Traditionalistenbischof", sondern immer noch Altbischof von Tulle. Ihr von mir sehr geschätzter Kulturrezensent, Herr Rudolf Krämer-Badoni, wird Ihnen dies sicherlich bestätigen können.

Auch das Wort Rebell gefällt mir nicht. Laut Duden ist der Rebell ein Aufrührer bzw. Aufständischer. Es dürfte bekannt sein, daß Erzbischof Lefebvre in erster Linie ein aufrichtiger Verteidiger der fast 2000jährigen katholischen Tradition ist; das hat doch mit Rebellion nichts zu tun.

Letzten Endes muß man Lefebvre und der Priesterbruderschaft für die Erhaltung der lateinischen Sprache in der katholischen Kirche dankbar sein. Sonst würde man kein Wort Latein (wenn auch Kirchenlatein) in Europa mehr hören.

Im übrigen ist es doch sonderbar, daß die Messe und der Ritus, in dem die meisten lebenden Gläubigen der lateinischen Kirche in vielen hundert Jahren aufgewachsen sind und auf die sie deshalb ein natürliches und kirchliches Recht haben, so heftig von den katholischen Bischöfen boykottiert wird. Wenn nun jemand an seinem alten Glauben festhält, ist er dann ein Rebell? Eine merkwürdige Auffassung!

Hochachtungsvoll
Karl Jungeblodt,
Dortmund 70

Eindeutig

Lieber Herr Schell,

als langjähriger Bundestagsabgeordneter für die Landkreise Lüneburg und Lüchow-Dannenberg, deren Grenze unmittelbar an den Elb-Abschnitt zwischen Lauenburg und Schnakenburg reicht, möchte ich Herrn Bundesminister Windelen danken für die eindeutigen Erklärungen, die ich in diesen Tagen von ihm zur Frage der Grenzmarkierung an der Elbe zwischen Lauenburg und Schnakenburg gelesen habe. Ich kenne so gut wie alle Karten und Dokumente, die zwar nicht alle von hundertprozentiger Klarheit sind, die aber in der Summe und in der zugrundeliegenden Intention seine Haltung in dieser Frage eindeutig stützen.

Wichtig scheint mir auch der Hinweis auf das konkludente Handeln der Alliierten bis 1949/1950 zu sein, das unter Beweis stellt, daß sowohl Briten wie auch Sowjets davon ausgingen, daß die damalige Besatzungsgrenze zwischen der britischen und der sowjetischen Besatzungszone am Ostufer der Elbe zwischen Lauenburg und Schnakenburg entlang der Scheidelinie der Buhnenköpfe verlaufen sollte.

Horst Schröder,
Köln 41

Letzte Vertreter

„Brandt stellt sich vor umstrittene Ärztegruppe"; WELT vom 27. November

Sehr geehrte Damen und Herren,

an den Äußerungen des Psychologen H.-E. Richter und seines „Empfängers" Brandt wird endgültig deutlich, daß wir in diesen beiden, zusammen mit ihren Freunden, den harten Kern der heutigen Verweigerung der Bereitschaft vor uns haben, die der Bundespräsident beim Bundeswehr-Jubiläum als die einzige Möglichkeit erwähnte, denkbare Gegner von einem Angriff auf die freie Welt abzuhalten. Brandt und Genossen erweisen sich damit als die letzten Vertreter der „Lieber rot als tot"-Parole.

W. R. Thorwirth,
Gummersbach

Die Redaktion behält sich das Recht vor, Leserbriefe sinnentsprechend zu kürzen. Je kürzer die Zuschrift ist, desto größer ist die Möglichkeit der Veröffentlichung.

Personalien

GEBURTSTAG

Gestern wurde er 65, zum Jahresende geht er in den „aktiven Ruhestand": Dipl.-Volkswirt **Friedrich Stüber**, 16 Jahre lang Pressesprecher des Verbands der Lebensversicherungs-Unternehmen in Bonn. Der studierte Volkswirt, der sich gestern von Kollegen und Mitarbeitern in Bonn verabschiedete, kam über die „Westfälische Rundschau" und nach einem kurzen Abstecher bei Bundeswirtschaftsminister Professor **Karl Schiller** zum Verband, für den er die Konzeption und Werbung maßgebend mitprägte. Kein Freund der „schnellen Zunge", hat er immer sachlich informiert und zu überzeugen versucht, wo andere nur überreden wollten. Dies sehen auch die Repräsentanten der Lebensversicherung so, die ihn gestern beglückwünschten und verabschiedeten, an der Spitze der Verbandsvorsitzende Dr. **Hubert Pestenhofer** (München) und Verbandsdirektor Dr. **Hans-Jörg Ehler**.

EHRUNGEN

Dr. **Heinz Haedrich**, bisher Ministerialdirigent im Bundeskanzleramt, wurde von Bundespräsident **Richard von Weizsäcker** mit dem Großen Bundesverdienstkreuz ausgezeichnet. Der Beamte leitete zuletzt die Gruppe Umweltschutz und Kernenergie. Haedrich kam seinerzeit aus der bayerischen Justiz. In den fünfziger Jahren war er in Paris bei der internationalen Behörde tätig, die die Vorbereitungen für die Europäische Verteidigungsgemeinschaft (EVG) traf, die dann nicht zustande kam. Später gehörte Haedrich dem Planungsstab des Auswärtigen Amtes, seit 1968 dem Planungsstab des Kanzleramtes an. Jetzt ging er in den Ruhestand.

*

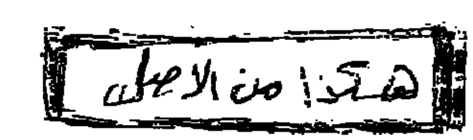
Bayerns Landtagspräsident **Franz Heubl** zeichnete im Münchner Maximilianeum 43 Persönlichkeiten aus, die sich – so der Text der Urkunde – „in besonderer Weise um die Verfassung des Freistaats Verdienste erworben" haben. Die Medaille in Gold wurde 17 Mal verliehen. Unter den Ausgezeichneten sind die amtierenden bayerischen Minister **Alfred Dick** (Umwelt), **Anton Jaumann** (Wirtschaft) und **Max Streibl** (Finanzen) sowie die Minister a. D. **Otto Schedl** (Wirtschaft), **Richard Oechsle** und **Paul Strenkert** (beide Arbeit), außerdem der Historiker Professor **Karl Bosl**, die Landtagsvizepräsidenten **Berthold Kamm** (SPD) und **Ernst Lechner** (CDU) und die Landtagsjournalisten **Oskar Hatz** („Passauer Neue Presse") und **Max-Hermann Bloch** („Augsburger Allgemeine"). Unter den 26 Empfängern der silbernen Verfassungsmedaille sind Bundesratsminister **Peter Schmidhuber**, die Verleger **Anneliese Friedmann** („Abendzeitung") und **Wilhelm Reissmüller** („Donaukurier") sowie Bundesverfassungsrichter Professor **Engelbert Niebler**.

*

VERANSTALTUNG

Im Kanzlerbungalow empfing **Hannelore Kohl** 85 Mitarbeiter großer Hilfsorganisationen, darunter das Deutsche Rote Kreuz, die Johanniter-Unfallhilfe, den Malteser-Hilfsdienst, den Deutschen Feuerwehrverband, die Deutsche Lebensrettungsgesellschaft, das Technische Hilfswerk, den Arbeiter-Samariter-Bund, die Deutsche Rettungsflugwacht, den Rettungsdienst Stiftung Björn Steiger, die Deutsche Verkehrswacht, die Deutsche Gesellschaft zur Rettung Schiffbrüchiger, die Bergwacht (Bayerisches Rotes Kreuz) und den Verband der Rettungssanitäter. Die Gastgeberin dankte den vielen Helfern, die, so sagte sie, „Hilfe leisten in einer Zeit, in der andere nur dem Pessimismus das Wort reden". Sie helfen, wenn sie gebraucht werden, und riskieren ihr Leben. Ausdrücklich hatte Hannelore Kohl in Bonn auch auf den Besuch eines „vierbeinigen Helfers" Wert gelegt. Zu Gast an der großen Adventstafel war „Morle", ein Schäferhund, der zu der Lawinenhundestaffel der Bayerischen Bergwacht gehört und der von dem stellvertretenden Leiter der Hundestaffel, **Hans Bader**, geführt wird. Die Gastgeberin fütterte „Morle" persönlich mit einer Fleischwurst, um, so sagte sie, auch einmal an die Leistungen zu erinnern, die Vierbeiner bei der Rettung von Menschenleben vollbringen.

Martha Ollenhauer, die Frau des ehemaligen Vorsitzenden der SPD Erich Ollenhauer, ist in der Nach zum Dienstag im Alter von 85 Jahren gestorben. SPD-Chef **Willi Brandt**, der Ende 1963 die Parte führung des im Alter von 62 Jahre gestorbenen Erich Ollenhauer übe nahm, schrieb gestern in eine Nachruf, Martha Ollenhauer ha bis zu ihrem letzten Atemzug in dem Geschehen in der Partei teil nommen. Mit ihr versinke ein Stü der Partei, in der sie gelebt ha Martha und Erich Ollenauer war 1933 in die Emigration gegang Nach Kriegsende kehrten die Oll hauers nach Deutschland zurü Martha Ollenhauer wird am Frei beigesetzt.



Die Frage nach Krebsursachen erlaubt keine simplen Antworten

An der Entstehung von Tumoren sind zahlreiche innere und äußere Faktoren beteiligt

Von K. MÜLLER-CHRIST

Wenn von Krebs und seinen Ursachen die Rede ist, wird immer wieder die These vertreten, Industrialisierung und zunehmende Umweltverschmutzung seien dafür verantwortlich, daß heute mehr Menschen an Krebs sterben als früher. Aber ganz so einfach ist der Zusammenhang nicht. Das machte Professor Dieter Schmähl vom Deutschen Krebsforschungszentrum (Heidelberg) jetzt auf einer Fortbildungstagung der Frauenärzte in Wiesbaden deutlich.

Die globale Behauptung, die Krebskrankheiten würden auch weiterhin ansteigen, sei durch nichts zu belegen, meinte der Krebsforscher. Zwar würden weltweit jährlich insgesamt etwa sechs Millionen Menschen neu an einem bösartigen Tumor erkranken. Betrachte man jedoch die einzelnen Krankheiten, so ergäbe sich ein sehr differenziertes Bild. Während in einigen Ländern die Erkrankungen an Lungenkrebs noch zunähmen, sei in anderen Regionen der Magenkrebs drastisch zurückgegangen. Im übrigen sei Krebs keineswegs ein Leiden, das vorwiegend in den westlichen Industrieländern anzutreffen sei.

Selbst in Südamerika sind weite Gebiete betroffen

In der Dritten Welt, d. h. in Asien, Südamerika und sogar in Ozeanien seien bösartige Tumore relativ häufig. Beispielsweise tritt der Magenkrebs, die häufigste bösartige Erkrankung, auch in einem größeren Gebiet Südamerikas, das sich von Venezuela über Kolumbien bis nach Peru und Chile erstreckt, auf.

In der Bundesrepublik ist er mit etwa zehn Prozent an allen bösartigen Krankheiten beteiligt. Die zweithäufigste Krebsform ist der Lungenkrebs, gefolgt vom Brustkrebs der Frau. Auch Leberkrebs (s. WELT vom 30. 11. 85) und die bösartigen Erkrankungen der Mundhöhle und des Rachenraumes – in der Bundesrepublik extrem selten – kommen weltweit relativ häufig vor.

Jährlich sterben in der Bundesrepublik etwa 160 000 Menschen – etwa genauso viel Männer wie Frauen – an Krebs. Eine Aufschlüsselung ergibt, daß bei Frauen rund ein Drittel aller Todesfälle auf bösartige Erkrankungen der weiblichen Geschlechtsorgane – Brust, Gebärmutter, Eierstöcke – zurückzuführen sind, während beim Mann etwa ein Drittel auf den Lungenkrebs entfällt. Noch spielt der Lungenkrebs bei Frauen in der Bundesrepublik eine untergeordnete Rolle. Aber das weibliche Geschlecht „holt auf", da immer mehr Frauen rauchen.

Krebs sei im wesentlichen eine Funktion von drei veränderlichen Faktoren, so Professor Schmähl, nämlich von Veranlagung (Disposition), Einwirkungen von außen (Exposition) und Alter. Das Krebsgeschehen sei so komplex, daß man die Ursachen nur ganz selten auf einen einzigen Faktor zurückführen könne. Bei einer bestimmten genetischen Veranlagung könne es nach längerer Einwirkung eines Umweltreizes im höheren Lebensalter zum Ausbruch der Krebskrankheit kommen.

Daß eine gewisse genetische Disposition entscheidend für eine Krebskrankheit sein kann, zeigt beispielsweise das Gallenblasenkarzinom der Frau. Es wird immer nur beobachtet, nachdem Gallensteine bereits zu einer chronisch entzündeten Gallenblase geführt haben. Die Stoffwechselstörung, die die Bildung von Gallensteine begünstigt, kann somit auch für den Krebs verantwortlich gemacht werden. Damit aber kommt zugleich – wenn auch nicht unmittelbar – die genetische Veranlagung bei der Entstehung des bösartigen Tumors der Gallenblase ins Spiel.

Wenn die Mediziner auch nicht viel über die Ursachen des Brustkrebses der Frau wissen, so ist ihnen doch längst aufgefallen, das in einigen Familien die Erkrankung häufiger vorkommt als in anderen. Auch diese Beobachtung deutet darauf hin, daß eine gewisse genetische Disposition angenommen wird.

Alle krebserzeugenden Stoffe, die der Körper aufnimmt, müssen in irgendeiner Weise vom Organismus verarbeitet werden. Wie das im Einzelnen geschieht, hängt ganz entscheidend von der Ausstattung des Körpers mit Enzymen ab. Nun ist seit einiger Zeit bekannt, daß sich das Enzymmuster, d. h. die Gesamtheit der Enzyme, von Mensch zu Mensch unterscheidet. Es gibt kaum zwei Menschen, die das gleiche Enzymmuster tragen. Das könne beispielsweise der Grund sein, warum einige Raucher ein höheres Krebsrisiko tragen als andere.

Die größte Bedeutung kommt jedoch, so Professor Schmähl, der Exposition zu. Jeder Mensch ist physikalischen und chemischen Reizen, Viren sowie Streß ausgesetzt. Solche Faktoren können bekanntlich Krebskrankheiten auslösen. Beispielsweise gilt das Sonnenlicht als ein natürliches Karzinogen. Es trägt maßgeblich zum Hautkrebs und nach neueren Statistiken auch zur Entstehung des malignen Melanoms bei.

Beim Krankheitsverlauf spielt das Alter eine Rolle

Erinnert sei auch an den Anilinkrebs, der durch eine chemische Substanz, nämlich Anilin, hervorgerufen wurde. Bei vielen Genitaltumoren sind Viren – insbesondere Warzenviren – an der Entstehung beteiligt. Derzeit wird angenommen, daß etwa 20 Prozent aller menschlichen Krebskrankheiten durch Viren verursacht sein könnten.

Sicher spielt auch das Alter bei Entstehung und Verlauf von Krebskrankheiten eine wichtige Rolle. 70 Prozent aller bösartigen Tumore treten jenseits des 50. Lebensjahres auf. Doch ist es nicht ohne weiteres möglich, den Einfluß des Alters auf die Krebsentstehung nachzuweisen. In den letzten 100 Jahren hat sich nämlich die Lebenserwartung drastisch erhöht. Immer mehr Menschen kommen in das sogenannte „Krebsalter". Eine Analyse zeigt, daß die Krebserkrankungen nicht in gleicher Weise zugenommen haben.

Wenn man einmal den Lungenkrebs außer acht läßt, zeigen die Statistiken sogar eher eine abnehmende, denn eine steigende Tendenz. Nicht zuletzt haben wohl auch die Fortschritte in der medizinischen Diagnostik und Therapie zu dieser Entwicklung beigetragen.

AUS LABORS UND INSTITUTEN

Fließende Kohle

Salzgitter (dpa) – Eine Versuchsanlage für Herstellung, Transport und Verbrennung von „Densecoal", einem hochkonzentrierten und fließfähigen Kohle-Wasser-Gemisch, ging gestern in Salzgitter in Betrieb. Das bis 1989 laufende, von der Salzgitter Industriebau GmbH entwikkelte und vom Bundesforschungsministerium geförderte Projekt soll die Möglichkeiten des Öl-Ersatzes untersuchen. Nach Darstellung der Betreiber ist dies für die künftige Energieversorgung von Bedeutung, da die Kohlevorräte weltweit größer als die Ölreserven seien.

Gentechnik-Experimente

Bonn (DW.) – Die Bundesregierung beabsichtigt, aufgrund eigener Überlegungen und unter Berücksichtigung der Anregungen verschiedener Kommissionen, die sich mit den Folgen gentechnologischer Experimente befassen, in den Jahren 1986 bis 1989 die Förderungsmaßnahmen in diesen Forschungsbereichen wesentlich zu verstärken. Dazu gehört auch die Fragestellung der Freisetzung gentechnisch modifizierter Organismen. Dies erfordere, so die Beantwortung einer parlamentarischen Anfrage, breit angelegte interdisziplinäre Experimente unter verschiedenen ökologischen Bedingungen.

Hilfe für Herzkranke

Frankfurt (dpa) – Ein Patientenbuch und eine Tonband-Cassette hat die Deutsche Herzstiftung für Herzkranke herausgebracht. Wie der Verband in Frankfurt bekanntgab, soll das Buch „Das Leben mit der neuen Herzklappe" den etwa 4000 Patienten dienen, die jährlich in der Bundesrepublik operativ eine neue Herzklappe erhalten. Die 30 Minuten laufende Cassette „Nach dem Herzinfarkt" enthält Ratschläge für die Betroffenen und ihre Angehörigen. Diese neuartige medizinische Informationshilfe wendet sich besonders an Autofahrer und kann bei Ärzten ausgeliehen werden.

Gespräch mit Experten

Berlin (D.T.) – Wie das Bundesgesundheitsamt (BGA) in Berlin auf Anfrage der WELT mitteilte, wird am kommenden Dienstag eine öffentliche Anhörung über sechs Herzpräparate mit dem Wirkstoff Molsidomin stattfinden. Das BGA hatte für diese Arzneimittel mit dem Handelsnamen Corvaton einen Vertriebsstopp bis zum 31. Dezember angeordnet, da sie in den Verdacht geraten sind, Krebs zu erzeugen. Gemeinsam mit Vertretern der Hersteller, der Länderbehörden, sowie Pharmaexperten, Ärzten und Apothekern wird über das „weitere Schicksal der Präparate beraten".

Voreilige Hoffnungen?

Bonn (AP) – Vor übereilten Hoffnungen auf die Wirkung von Interferon bei Rheuma-Erkrankungen hat der Präsident der Deutschen Gesellschaft für Rheumatologie, Prof. Fritz Schilling, gewarnt. Bei 58 von 80 Patienten, die an chronischem Gelenk-Rheuma litten, so eine vorausgegangene Information des Max-Planck-Instituts für Biochemie in München, sei es nach der Behandlung mit Gamma-Interferon zu einer „raschen und anhaltenden Schmerzlinderung" gekommen (s. WELT vom 12. 10. 85). Diese Versuchsreihen, so Schilling, seien „bei weitem noch nicht ausreichend und lange genug durchgeführt und auch statistisch noch nicht abgesichert."

Umstrittene Baubiologen

Bochum (prs) – Die stark in Mode gekommene Berufsbezeichnung „Baubiologe" ist – so die Antwort auf eine Anfrage an das Bundesbauministerium – nicht geschützt. Dies führt nach Ansicht der Hersteller von Baumaterialien zu einer geradezu „rasanten Vermehrung fragwürdiger Baubiologen". Die auf der Gesundheits- und Ökowelle schwimmenden „Experten" stapeln nach Ansicht der Hersteller-Branche „nahzu täglich neue, oft gewagte Thesen aufeinander, die eher der Desorientierung, als der sachlichen Information des Bauherrn dienen".

Auf großer Suche nach dem Chip der Zukunft

München erhält jetzt ein Institut für Halbleiterelektronik

Von HORST DALCHOW

Ein Institut für Halbleiterelektronik ist für die Technische Universität von so großer forschungspolitischer Bedeutung, daß es auf jeden Fall errichtet werden muß." Dies ist die Meinung nicht nur der in diesem Bereich tätigen Wissenschaftler, sondern auch der beteiligten Politiker.

In deutlicher Anspielung auf das „Tauziehen" um den Spitzenphysiker und diesjährigen Physik-Nobelpreisträger Klaus von Klitzing stellte der CSU-Landtagsabgeordnete Erich Schlosser fest, daß „wir gerade in Bayern Forscher höchster Qualifikation haben". Sie verrichteten ihre Arbeit, die von größter Bedeutung für das Land sei, ohne im Rampenlicht zu stehen. Man müsse deshalb darüber nachdenken, nobelpreisverdächtige Gelehrte so auszustatten, daß sie von vornherein nicht wegziehen wollen.

Inwischen haben sich bei dem Abgeordneten zahlreiche Wissenschaftler über mangelnde finanzielle Unterstützung beklagt und „können nicht verstehen, daß die Staatsregierung nun 20 Millionen Mark aufwenden will, um den Nobelpreisträger von Klitzing von Stuttgart nach München zu locken".

Die Planungen für das „Institut für Halbleiterelektronik" hatten schon vor einem Jahr begonnen und wurden vor sechs Monaten abgeschlossen. Nach einem Gespräch zwischen Vertretern der technischen Universität und der Elektronikindustrie ist nicht mehr daran zu zweifeln, daß die Finanzierung der neuen Forschungsstätte gesichert ist. Deren Notwendigkeit steht ebenfalls außer Zweifel: Das Grundlagenwissen für Anwendungen, die mit der Mikroelektronik zusammenhängen, ist eine immer wesentlicher gewordene Voraussetzung vor allem für die Herstellung immer leistungsfähigerer Computer.

Die „Erforschung der elektronischen Eigenschaften mikrostrukturierter Bauelemente" hat im südlichsten Bundesland bereits Tradition. Daran mitgearbeitet hat Prof. Frederik Koch von der Technischen Universität, der viele Jahre in den USA geforscht und seine Erfahrungen 1972 in die alte Heimat mitgebracht hat. Schließlich führte die Zusammenarbeit des Professorenteams Frederik Koch / Gerhard Abstreiter / Klaus von Klitzing mit Forschern der einschlägigen Industrie in die Nähe des angestrebten Ziels.

Noch fehlen indes Wissenschaftler, die für die Praxis ausgebildet sind. So kam ein US-Institut nach einer Untersuchung für das bayerische Wirtschaftsministerium zu dem Ergebnis, daß die zur Entwicklung der komplizierten Mikroelektronik notwendige Infrastruktur in Europa noch fehlt. Die starke Konzentration in Süddeutschland biete jedoch zu ihrer Fortentwicklung und Anwendung die besten Voraussetzungen. Sie sollen jetzt durch die Errichtung eines neuen Instituts in München noch weiter verbessert werden.

Die zu erforschende „elektronische Transportfähigkeit von Halbleitern" ist so unbegrenzt wie kompliziert. Vor 25 Jahren ging es bei den inzwischen allgemein bekannten Chips nur um die Bearbeitung einer Ebene (Planartechnologie) zur Integration von Schaltkreisen. Inzwischen wird alle drei Jahre eine neue Chipgeneration entwickelt. Der angestrebte, 50 mm^2 kleine „Mega-Chip" mit der unvorstellbaren Speicherfähigkeit von einer Million Bit (Ja-Nein-Entscheidungen) wird eine dreidimensionale Struktur haben müssen.

Für seine Produktion baut der Münchner Elektrokonzern Siemens bereits für 350 Millionen Mark eine Fabrik in Regensburg. Daß sich das Unternehmen an den Kosten für die neue Münchener Forschungsstätte beteiligen will, hat gute Gründe: Siemens und die übrige Industrie warten dringend auf Absolventen der Universitäten und Fachhochschulen, um im Bereich der Mikroelektronik gegen die USA und Japan bestehen zu können. Die TU München hat dafür nur einen Lehrstuhl, drei Forscher „teilen" sich 20 Mitarbeiter.

In München scheiterte eine Erweiterung bislang lediglich an den fehlenden Räumlichkeiten: „Alle anderen Anforderungen sind uns seit Jahren stets erfüllt worden," bestätigte Frederik Koch in einem Gespräch mit der WELT. „Der Kollege von Klitzing wäre uns selbstverständlich willkommen." Dessen Entscheidung dürfe – und würde – das Projekt jedoch nicht gefährden.

Gymnasium stirbt für Gesamtschule. Oder Welcher Eltern Wille zählt?

„Rabiate Methoden" der Bonner SPD verärgern auch die Franzosen in der Hauptstadt

DETLEV AHLERS, Bonn

Ein zwölfjähriger Klassensprecher des Friedrich-Ebert-Gymnasiums (FEG) in Bonn konnte der Sache noch etwas Gutes abgewinnen: „Da kommen viele neue Kinder, mit denen wir spielen können." Deswegen stimmte er im Schülerrat für die Umwandlung des Gymnasiums in eine Gesamtschule. Die Eltern, die Lehrer und die Schülervollversammlung waren allerdings skeptischer – sie lehnten mit überwältigender Mehrheit den Tod ihrer Schule ab.

Doch sie haben das nicht zu bestimmen; es entscheidet, nach jetziger Planung am 19. Dezember, der Rat der Stadt. Und der ist in einer Zwickmühle. Seine CDU-Mehrheit lehnt die Gesamtschule ab, ist aber durch Landesgesetz gezwungen, eine einzurichten. Und weil keine neuen Schulen gebaut werden, muß eine bestehende weichen, damit man ein Gebäude hat. Wie es aussieht, trifft es das FEG – und nebenbei noch das benachbarte französische Lyzeum.

Nach dem Schulverwaltungs-Gesetz sind die Gemeinden in Nordrhein-Westfalen verpflichtet, Gesamtschulen einzurichten, wenn ein „Bedürfnis" besteht. Ein „Bedürfnis" gilt als gegeben, wenn die Eltern von mindestens 112 Kindern der vierten Klassen im Einzugsbereich den – unverbindlichen – Willen äußern, ihr Kind im kommenden Schuljahr auf eine Gesamtschule zu schicken.

Entscheidungen fallen unter Zeitdruck

Auf eine von der SPD in Gang gebrachte Befragung antworteten im September 96 Eltern im linksrheinischen Teil Bonns, sie wollten ihr Kind in die fünfte Klasse einer Hauptschule schicken, 147 entschieden sich für die Realschule, 506 für das Gymnasium – und eben 143 für die Gesamtschule. (Die Mindestzahl 112 ergibt sich daraus, daß eine Gesamtschule vier Parallelklassen à 28 Schüler braucht.) Diese 143 Eltern also verurteilen wohl eine Schule zum Tode und zwingen eine weitere zum Umzug, von denen die Eltern der dortigen 900 Kinder wollen, daß sie weiterbestehen.

Kurz nach der Befragung im September guckte die SPD das FEG aus. Christiane Tully-Diehl nennt die Gründe ihrer Partei: Das FEG liege zentral, habe genügend Platz und rückläufige Schülerzahlen, außerdem gebe es im Umkreis andere Gymnasien – drei im Abstand dreier Straßenbahn-Haltestellen. Die SPD ist in Zeitdruck: Im Februar melden die Eltern der Viertkläßler ihre Kinder für die weiterbildenden Schulen an, bis dahin muß es ein Gesamtschulangebot geben, sonst verfällt das Abstimmungsergebnis. Und das FEG kann zur Zeit geringeren Widerstand leisten als andere Schulen, denn die Stelle des Schulleiters ist verwaist.

Die Eltern der FEG-Schüler aber sind zornig: „Rabiates Vorgehen" wirft die Elternrats-Vorsitzende Anna-Barbara von Bülow der SPD vor, und ihr Ehemann, SPD-Mitglied des Bundestages, „sieht das genauso wie ich". Die Eltern fürchten um ein besonderes Angebot des FEG, das man nicht verpflanzen könne, ohne es zu gefährden: Die Schule bietet in jeweils einer Klasse pro Jahrgang ab Sexta „bilingualen" Französisch-Unterricht, bei dem auch Gemeinschaftskunde-Fächer in der Fremdsprache gelehrt werden. FEG-Lehrer unterrichten nebenan am Lyzeum, einer französischen Privatschule, in die ausländische Kinder aus der frankophonen Welt, vor allem Diplomatenkinder, gehen. Deutsche Kinder nehmen dort freiwillig am Philosophie-Unterricht teil. So habe, meint Frau von Bülow, „das ja auch mit Europa zu tun, was man hier abwürgen will".

Außerdem sei das FEG nicht geeignet, Gesamtschule zu werden, meint auch der stellvertretende Schulleiter Heinrich Langhorst. Es gebe zuwenig Fachräume zum Beispiel für die Naturwissenschaften, und wo die Gesamtschule ihre Lehrküche einrichten will, sei ihm rätselhaft. Die Sportmöglichkeiten seien bereits jetzt unzureichend. Eine für die Gesamtschule vorgeschriebene Aula hat das FEG nicht, und ein Ausbau ist aus Platzgründen nicht möglich (ohne die SPD-Bundeszentrale nebenan abzureißen). Die SPD-Hochrechnungen für die Schülerzahlen seien falsch, weil sie nicht berücksichtigten, daß das FEG viele Realschüler nach der zehnten Klasse übernehme.

Am meisten fürchtet Langhorst eine immer wieder herausgeschobene Entscheidung des Stadtrates, weil sich der Tod der Schule dann von selbst ergebe: „Wer meldet sein Kind an einer Schule an, über der das Fallbeil schwebt?" Die SPD-Vorstellungen, das FEG acht Jahre lang „auswachsen" zu lassen, also keine neuen Gymnasialklassen zu Beginn des Schuljahres zuzulassen, aber die jetzigen fünften Klassen bis zum Abitur dortzubehalten, hält er für unrealistisch: „Das würde hier ziemlich schnell ausbluten; spätestens, wenn die jetzigen fünften Klassen die zweite Sekundarstufe erreichen (elfte Klasse), ist das Fächerangebot nicht mehr ausreichend." Frau von Bülow dazu: „Eine Schule ohne Perspektive ist destabilisiert und deprimierend."

Die CDU taktiert – gegen das Gymnasium?

„Verwundert – um höflich zu bleiben", ist auch Simone Roser, die Gründerin des Trägervereins des Lyzeums und Vorsitzende der Auslandsfranzosen in Deutschland. Vor drei Jahren entschied sich das Lyzeum (220 Schüler) für die mangelhaften Räume im ehemaligen Arbeiterwohlfahrt-Gebäude neben dem FEG, weil man sich von der Zusammenarbeit mit dem Gymnasium viel versprach. Vor ein paar Tagen erfuhr sie nun von der SPD auf die Frage, ob eine Gesamtschule auch die Lyzeums-Räume benötige: „Selbstverständlich!" Frau Tully-Diehl schrieb in einem internen SPD-Papier: „Für uns hat die Errichtung einer Gesamtschule Vorrang vor den Interessen einer Privatschule."

Die CDU im Stadtrat will zur Zeit nicht sagen, wie sie den Fall sieht. Am 18. Dezember legt das Schulamt dem Schulausschuß mehrere Möglichkeiten für die Unterbringung einer linksrheinischen Gesamtschule vor, aber auch in jedem anderen Fall wird es Widerstände geben, die kaum bis zum Februar überwunden werden könnten. Es gibt Gerüchte, die CDU werde der FEG-Lösung zustimmen, weil das Gymnasium so zentral liegt, daß man deswegen in Zukunft alle Anstrengungen, weitere Gesamtschulen in Bonn einzurichten (es gibt bereits eine im rechtsrheinischen Beuel), ablehnen kann.

Bei alledem ist fraglich, ob es im Februar wirklich 112 Anmeldungen für die Gesamtschule geben wird. Denn einige Kinder, deren Eltern die Option unterschrieben, sind an einer integrierten Behindertenschule. Und sie werden nächstes Jahr in die Gesamtschule Beuel gehen, weil es dort ein Angebot für Behinderte gibt.

„Besonders sorgfältig vorbereiten"

Bundesbevollmächtigter Lorenz zu den Visiten westlicher Politiker in Ost-Berlin

HANS-R. KARUTZ, Berlin

Der höchste Repräsentant des Bundes in Berlin, Bonns Bevollmächtigter Peter Lorenz (CDU), hat auf die Notwendigkeit hingewiesen, „Dialog und Zusammenarbeit mit der DDR nicht an Berlin vorbeizuentwickeln". In Anspielung auf die Visite von Oskar Lafontaine in Ost-Berlin und der „DDR" sagte der Parlamentarische Staatssekretär, es müsse eine „Selbstverständlichkeit" sein, sich als Gast der politischen Führung drüben „besonders sorgfältig" auf derartige Gespräche vorzubereiten und dabei, anders als der Saar-Premier, „Sachkenntnis und Takt" zu beweisen. Für alle Kontakte Berlins und Bonns mit der anderen Seite müsse der strikte Grundsatz eines „Gleichklangs von Bundesregierung, Senat und Alliierten" gelten: „Damit ist der Rahmen klar abgesteckt. Er ist und bleibt statusbetont."

In einem Gespräch mit der WELT wies Lorenz darauf hin, daß Bonn einen „Dialog mit der DDR auf allen Ebenen" wünsche. Deshalb seien auch Besuche von Ministerpräsidenten der Länder drüben „grundsätzlich nützlich". Zur intensiven eigenen Vorbereitung gehöre aber auch, „sich mit den Problemen, die es in unserem geteilten Land gibt, vertraut zu machen und das Besuchsprogramm mit dem nötigen politischen Fingerspitzengefühl zu absolvieren". Daran habe es offenkundig bei Lafontaine gemangelt.

Zur Frage der künftigen Gestaltung eines konstruktiven Verhältnisses des Senats zur „DDR" im Sinne des vom Regierenden Bürgermeister Eberhard Diepgen geforderten „Dialogs mit Substanz" sagte Lorenz: „Bei der Politik gegenüber der DDR muß sowohl die Bundesregierung wie auch der Senat stets den Viermächtestatus Berlins und die Bestimmungen des Viermächteabkommens beachten. Allerdings müssen wir auch die andere Seite immer wieder mahnen, daß sie diese politischen Grundlagen nicht verletzt." Frankreichs Präsident Mitterrand habe bei seinem Berlin-Besuch zutreffend erklärt, der Status der Stadt dürfe „kein Hindernis" bei der Entwicklung der Beziehungen „zu der Umgebung dieser Stadt" darstellen.

Auf die Frage, ob er die Umstände für wiederholbar halte, unter denen Richard von Weizsäcker im September 1983 zu Erich Honecker nach Ost-Berlin gefahren sei, antwortete er: „Weizsäcker hat damals seine deutlichen Vorbehalte zu den Statusrelevanten Fragen gemacht. Sie sind auch vom SED-Zentralorgan ‚Neues Deutschland' abgedruckt worden." Einen Diepgen-Besuch bei Honecker müßte man „im Lichte konkreter Umstände prüfen".

Zu den Vorbereitungen zur 750-Jahr-Feier 1987 in Berlin und den Kontakten zwischen dem Senat und der anderen Seite über Absprachen zu diesem Thema unterstrich Lorenz das starke Interesse Bonns an gemeinsamen Übereinkünften. Lorenz ging sogar einen Schritt weiter und sprach sich für die wechselseitige Repräsentanz von Vertretern beider Seiten auf den Hauptveranstaltungen im Westen und Osten der Stadt aus: „Wir wünschen auch, daß Ensembles in beiden Teilen der Stadt gastieren könnten und es vor allem der Bevölkerung ermöglicht würde, während des Jubiläumsjahres 1987 leichter als bisher von einem Teil der Stadt in den anderen zu gelangen." Allerdings müsse man angesichts der bisherigen Haltung Ost-Berlins wegen der Realisierung solcher Wünsche „sehr zurückhaltend" sein.

Ernstzunehmende Raumplaner wie Hans W. Jürgens haben die Vision, daß sich die Masse der Deutschen auf der berühmten Rheinschiene vom Ruhrgebiet bis nach Stuttgart hin sammelt und ansonsten noch vielleicht Hamburg und München als Außenposten stehenbleiben. Jürgens ist Direktor des Kieler Instituts für Anthropologie und war zuvor Chef des Bundesinstitutes für Bevölkerungsforschung in Wiesbaden.



Die drohende Leere: Lesesaal in der Universität Tübingen FOTO MARTIN LUTZ

Bleiben genug Deutsche übrig, um den Fortschritt in Gang zu halten?

Von HORST STEIN

Wer sich mit den Geburtenraten der Deutschen befaßt, hat nichts Positives mehr zu vermelden: „Bei den unter Fünfzehnjährigen", schrieb der Mainzer Landtagspräsident H. P. Volkert, „muß man vom Zusammenbruch der Population sprechen." Und: „Riesige Investitionen auf Pump, nämlich im Bereich Kindergärten, Schulen, Krankenhäuser, Sportanlagen, bald auch Hochschulen, nicht zu vergessen die Investitionen in die Ausbildung nicht mehr benötigter Ärzte, Kindergärtnerinnen, Lehrer usw. sind auf Sand gesetzt, müssen volkswirtschaftlich abgeschrieben werden."

Volkert erinnert zu Recht daran, daß dies gewaltige öffentliche Schuldenmachen nicht zuletzt damit begründet worden sei, daß man für kommende Generationen reale Werte schaffe. „Nichts von alledem stimmt mehr. Ohne Zynismus kann man feststellen, daß die einzigen, noch problemlos zukunftsträchtigen öffentlichen Investitionen die Alteneinrichtungen sind."

Seit langem schon sprechen die Raumplaner von einem „schlotternden Anzug", wenn sie an die nicht mehr ausgelastete Infrastruktur, siehe oben, wie Krankenhäuser und Schulen denken. Denn Prognostiker vermögen die Idylle nicht wahrzunehmen, die manch einer wie Klaus Natorp in der „FAZ" am Horizont schon ausgemacht hat: daß doch das Leben in der Bundesrepublik ganz angenehm werden könnte, wenn da auf mittlere Sicht überall ein wenig Menschen weniger lebten. Kein Stau mehr auf der Autobahn, kein Gewühle und Gedrängele am langen Samstag in der Innenstadt und selbst zur Stoßzeit ein Sitzplatz in der U-Bahn.

Dem wird kaum so sein. Die Sogwirkung der Verdichtungsräume wird, im Gegenteil, die ländlichen Räume für Investitionen unattraktiv machen und damit beschleunigt entvölkern. Von ökologischen Vorteilen keine Spur: „Je weniger wir werden, desto geballter werden wir leben", sagt der Kieler Bevölkerungswissenschaftler Hans W. Jürgens.

Jürgens: „Manche naive Betrachter glauben, daß bei einer Halbierung der Bevölkerung dann jeder Bundesbürger in einem Häuschen mit Garten säße. Diese Vorstellung ist ganz sicher falsch. Schon heute findet in Gebieten mit dünner Besiedlung eine ganz massive Abwanderung statt, etwa, weil es weniger Gymnasien und Sportstätten gibt. Dann wird das nächste Krankenhaus geschlossen. So verschwindet ein Stück Infrastruktur nach dem anderen. Die Abwanderungsgebiete in der Bundesrepublik sind Gebiete, die doch jedem ökologisch Bewußten außerordentlich erfreulich erscheinen sollten. Wenn wir so weitermachen, werden die ländlichen Räume leerlaufen. Es gibt bereits Visionen ernstzunehmender Raumplaner, daß sich die Masse der Bevölkerung auf der berühmten Rheinschiene vom Ruhrgebiet bis nach Stuttgart hin sammelt und ansonsten noch vielleicht Hamburg und München als Außenposten stehenbleiben.

WELT SERIE
Die lautlose Katastrophe

Gravierende Veränderungen, einschneidender Wandel soweit das Auge auch blickt. Natürlich drängt sich die Frage auf, bis zu welchem Punkt der unter solchen Prämissen unvermeidliche Wertverfall für Häuser, für Grund und Boden denn gehen kann, ohne einen allgemeinen Zusammenbruch des Wirtschaftssystems herbeizuführen. Und wie könnte die Rolle einer zukünftigen Landwirtschaft beschaffen sein, wenn die Verbraucher fehlen? Noch trägt man sich ja in den Flächenländern Bayern, Baden-Württemberg, Niedersachsen und Schleswig-Holstein mit Überlegungen, auf dem Weg einer Extensivierung der Erzeugung und mit der Herausnahme von Böden von einer kumulierenden Überproduktion herunter- und aus der gegenwärtigen Agrarmisere herauszukommen. Den Bauern wiese dies eine Existenz zwischen freiem Unternehmer und staatlich dotiertem Landschaftspfleger zu. Aber können wir das in 20, in 30 Jahren noch finanzieren? Eine Steigerung des Pro-Kopf-Einkommens, heißt es dazu in einem Gutachten des Bundeswirtschaftsministeriums, ist langfristig auch bei schrumpfender Bevölkerung möglich, solange überhaupt technischer Fortschritt realisiert wird.

Das heißt, daß das reale Sozialprodukt dann nicht zu sinken braucht, wenn die Arbeitsproduktivität rascher steigt, als das Arbeitskräftepotential zurückgeht. Auch in der Zukunft hängen also die Wohlfahrt und die soziale Stabilität des Gemeinwesens Bundesrepublik Deutschland von der innovatorischen Kraft ihrer Menschen und der Anpassungsleistung ihrer Wirtschaft ab.

Die rhetorischen Weber-Aufstände mancher Gewerkschaftsfunktionäre und Sozialutopisten, aus Zukunftsängsten geboren und mit ideologischen Vorbehalten genährt, führen folglich ins Nichts.

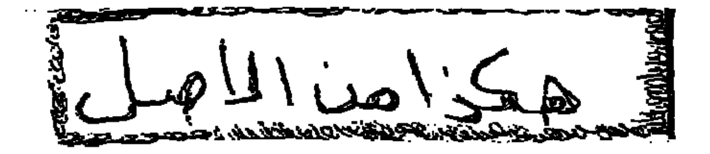
Daß wir einer Gratwanderung entgegengehen, steht außer Frage, denn noch wissen wir nicht, ob die dezimierten Jugendjahrgänge diesen Anpassungsdruck konstruktiv zu bewältigen vermögen. So schreibt der Bevölkerungswissenschaftler Prof. Peter Schmid, Universität Bamberg: „Daß nur wenige Menschen eine automatische Fabrik bedienen, ist nichts Neues. Ob aber der immer schmaler werdende Jugendsockel der Alterspyramide noch imstande sein wird, ein genügendes Rekrutierungsfeld für eine nationale Intelligenz abzugeben, die in ausreichendem Maße Wissenschaft und Technologie ihrer Zeit beherrscht und konkurrenzfähig weiterentwickelt, ist eine bange Frage." Madariagas Vision von einem Geschlecht der Zivilisationsbenützer fällt einem ein, das Maschinen nur noch gebrauchen, aber nicht mehr konstruieren kann. Der Typus ist, wie wir wissen, virulent und geht mit dem Satz durch unsere Tage: „Wieso Atomkraftwerke? Der Strom wird doch aus der Steckdose genommen."

Der Faktor Bevölkerung steht eben nicht nur, wie dies noch in den Theorien des Lord Keynes dominierte, als Zugmaschine reifer Ökonomien für Nachfrage und Massenkonsum, er steht – überlebenswichtig – für Zukunftsinvestition. Es macht Mühe, sich eine dynamische Gesellschaft vorzustellen, Fabriken im raschen Puls der Produktion, Handel und Wandel im schönsten Flor, wenn die Zahl der Jugendlichen von 12,7 Millionen gegenwärtig auf 4,1 Millionen absinkt, die mit 13,4 Millionen Bürger über Sechzig zusammenleben müssen. 2030 ist es soweit.

Wie eine Familienfeier dann aussehen könnte, hat der Mainzer Volkert beschrieben: Zur Taufe, zur Kommunion (oder Konfirmation) hocken vier Großeltern und zwei Eltern um ein einsames Kind herum.

Kann da Optimismus aufkommen?

Morgen in der WELT:
Warum die Nachbarn Angst vor „schwarzen Löchern" haben.



FUSSBALL / Überraschendes 3:0 von Eintracht Frankfurt gegen den HSV

ERGEBNISSE

Nachholspiele

Köln – Mannheim	0:1	(0:1)
Frankfurt – Hamburg	3:0	(1:0)
Stuttgart – Leverkusen	2:2	(0:1)
Hannover – K'lautern	3::2	(2:1)

TABELLE

1.Bremen	17	11	3	3	50:27	25:9
2.M'gladbach	16	9	4	3	37:22	22:10
3.München	17	10	2	5	32:20	22:12
4.Hamburg	17	9	3	5	27:16	21:13
5.Leverkusen	17	7	6	4	34:23	20:14
6.Mannheim	16	7	4	5	28:22	18:14
7.Bochum	16	8	1	7	33:26	17:15
8.Stuttgart	17	7	3	7	30:30	17:17
9.Köln	16	5	6	5	25:25	16:16
10.Uerdingen	16	6	4	6	25:39	16:16
11.K'lautern	17	6	4	7	24:24	16:18
12.Schalke	16	5	4	7	20:24	14:18
13.Dortmund	16	5	4	7	25:32	14:18
14.Frankfurt	17	3	8	6	18:27	14:20
15.Hannover	17	5	4	8	28:45	14:20
16.Saarbrücken	17	3	7	7	22:30	13:21
17.Nürnberg	16	4	2	10	23:31	10:22
18.Düsseldorf	17	3	3	11	25:43	9:25

DIE SPIELE

Stuttgart – Leverkusen 2:2 (0:1)

Stuttgart: Roleder – K.-H. Förster – Buchwald, Schäfer – Hartmann, Allgöwer, Sigurvinsson, Müller, Nushöhr (67. Schlegel) – Klinsmann, Pasic (46. Zietsch). – **Leverkusen:** Vollborn – Hörster – Reinhardt, Hinterberger (60. Hielscher) – Zechel, Schreier, Götz (87. Hantzidis), Patzke, Drews – Waas, Tscha. – **Schiedsrichter:** Matheis (Rodalben). – **Tore:** 0:1 Waas (36.), 1:1 Allgöwer (68.), 2:1 Allgöwer (83.), 2:2 Waas (88., Foulelfmeter). – **Zuschauer:** 10 000. – **Gelbe Karten:** Müller (4/2), Drews.

Köln – Mannheim 0:1 (0:1)

Köln: Schumacher – van de Korput – Prestin, Steiner – Lehnhoff, Geils, Bein (61. Häßler), Engels (46. Dickel), Geilenkirchen – Littbarski, Allofs. – **Mannheim:** Zimmermann – Sebert – Tsionanis, Dickgießer – Quaisser, Schön, Schlindwein, Heck, Kohler – Walter (77. Bührer), Remark (88. Scholz). – **Schiedsrichter:** Heitmann (Drentwede). – **Tor:** 0:1 Walter (31.). – **Gelbe Karten:** Littbarski (4), Kohler (4), Dickgießer (2), Heck.

Hannover – K'lautern 3:2 (2:1)

Hannover: Raps – Hellberg – Vjetrovic, Fleer (79. Ronge) – Surmann, Giesel, Gerber, Heidenreich, Baier – Reich, Gue (77. Schaub). – **K'lautern:** Ehrmann – Melzer (46. Hoos) – Majewski, Dusek – Wolf, Moser, Geye (59. Schupp), Eilenfeldt, Brehme – Wuttke, Allofs. – **Schiedsrichter:** Schütte (Dortmund). – **Tore:** 1:0 Reich (2.), 1:1 Allofs (10.), 2:1 Heidenreich (30.), 3:1 Surmann (53.), 3:2 Schupp (73.). – **Zuschauer:** 23 000. – **Gelbe Karten:** Surmann (4), Brehme (4/1), Wuttke (3), Melzer.

Frankfurt – Hamburg 3:0 (1:0)

Frankfurt: Gundelach – Caspery – Sievers, Körbel – Müller, Sarroca, Falkenmayer, Kitzmann, Svensson – Friz, Bühler (82. Krämer). – **Hamburg:** Stein – Jacobs – Homp, Plessers – Schröder (74. Balzis), Lux, Kroth (74. Bressem), Rolff, Kaltz – von Heesen, Gründel. – **Schiedsrichter:** Uhlig (Dortmund). – **Tore:** 1:0 Sievers (38.), 2:0 Friz (48.), 3:0 Krämer (87.). – **Zuschauer:** 15 000. – **Gelbe Karten:** Lux (2), Balzis.

VORSCHAU

Freitag, 19.30 Uhr

Leverkusen – Hannover	(1:1)

Freitag, 20.00 Uhr

Mannheim – Düsseldorf	(1:4)
Dortmund – Saarbrücken	(1:1)

Samstag, 15.30 Uhr

Bochum – Nürnberg	(0:1)
Frankfurt – Köln	(1:1)
K'lautern – Hamburg	(1:4)
Bremen – Schalke	(1:0)
Mönchengladbach – Stuttgart	(0:0)
München – Uerdingen	(0:1)

In Klammern die Ergebnisse der Hinspiele.

Weise: Erst kommt der Mensch, dann das Geld

KLAUS BLUME, Bonn

Trainer Dietrich Weise von Eintracht Frankfurt rechnet vor: „Hätten wir gegen Hannover 96 gewonnen und würden wir am Samstag gegen den 1. FC Köln gewinnen, wären wir nach dem 2:2 in Saarbrücken und dem 3:0 über den HSV die Mannschaft der Stunde in der Fußball-Bundesliga."

Die Realität sieht für die Frankfurter Eintracht anders aus: Aufwärtstrend zwar nach dem Sieg über Hamburg, aber mit dem 14. Tabellenplatz noch immer abstiegsfährdet. Das ist es, was in Frankfurt derzeit am meisten zählt. Weise über die Auswirkungen: „Wir haben jetzt ein überaus kritisches Publikum. Wenn bei meinen jungen Spielern der dritte Paß nicht ankommt, dann geht sofort das Pfeifkonzert los. Und das packen die nervlich nicht. Als wir gegen Hannover verloren haben, hätte ja zur Strafe jeder Spieler öffentlicht erschossen werden müssen. Mir scheint, erst dann wäre wieder Ruhe."

Worte eines 50jährigen Fußballtrainers, dem einst der Ruf vorausging, besonders besonnen und gegen äußere Einflüsse fast immun zu sein. Doch im erfolgsorientierten Großstadt-Areal Frankfurt-Offenbach-Wiesbaden-Darmstadt mochte sich auf Dauer weder Publikum noch Presse mit jener Zielrichtung anfreunden, die Weise seinen Bundesliga-Profis vorgegeben hatte: Kommt Zeit, kommt auch Erfolg – doch die Zeiten sind (noch) nicht danach.

„Wir haben", sagt Weise, „die Spieler Mohr, Kroth und Tobollik verkauft, um stattdessen mit jungen Spielern zu arbeiten. Ich stehe auch dann zu dieser Entscheidung, wenn ich sogar sechs Verletzte und Erkrankte ersetzen muß. Ich setze weiterhin auf den Faktor Zeit – und die läßt sich nun einmal nicht abkürzen." Begriffen habe das kaum jemand in Frankfurt, sagt Weise, obwohl er in Gesprächen mit den Journalisten in diesem Zusammenhang sogar auf die Weizsäcker-Rede vor dem NOK hingewiesen habe. Der habe ihm mit seiner Warnung vor der zunehmenden Inhumanität des Sports aus dem Herzen gesprochen.

Ob das nun nicht doch zu blauäugig sei?

Weise erklärt: Er wisse zwar sehr wohl, daß er mit seinen jungen Profis (Durchschnittsalter: 22 Jahre) in erster Linie Profit einzuspielen habe, doch zwischen dieser Forderung und seinem Anliegen müsse es noch einen anderen Weg geben: „Erst kommt der Mensch, dann der Angestellte, dann das Geld." Nein, da lasse er nun wirklich nicht mehr mit sich handeln. Deshalb müsse man sich eben mit einigen Dingen auf dem Spielfeld einfach abfinden. Zum Beispiel damit: „Wir können unsere Zuschauer zur Zeit nicht mit Ästhetik verwöhnen."

Bei der letzten Hauptjahresversammlung der Eintracht stand diese Personalpolitik und damit auch Dietrich Weise im Kreuzfeuer der Kritik. Die ehemaligen Frankfurter Fußballgrößen Dieter Lindner und Jürgen Grabowski verließen aus Protest den Verwaltungsrat. Noch vor einem Jahr hatte Grabowski gesagt: „Weise ist ein Glücksfall für Frankfurt." Auf die Frage, was er jetzt von ihm halte, sagte er: „Gar nichts."

Das alles habe ihn in letzter Zeit doch sehr nachdenklich gestimmt, sagt Weise, hätte ihn immer wieder zu der Frage veranlaßt, ob der Leistungssport, und damit seine jungen Profis, nicht vom Anspruch der Öffentlichkeit überfordert würden. „Hat man denn nur noch den Kommerz im Kopf?" fragt er. Und dann, nach einer Pause: „Ich kann doch nicht von meinem Weg abgehen. Ich glaube nicht, daß ich mich noch einmal ändern kann."

Er kenne dieses Geschäft, auch wenn man ihm in der Öffentlichkeit mitunter unterstelle, als ehemaliger Nachwuchstrainer des DFB in der Bundesliga nicht am rechten Platz zu sein. Er wisse schließlich, von wieviel Zufälligkeiten Erfolge abhängen würden, deshalb habe ihn der 3:0-Sieg über den Hamburger SV nicht sonderlich überrascht. Er habe deshalb seinen jungen Spielern gesagt, sie sollten sich darüber freuen, endlich einmal so viel Glück gehabt zu haben. Er hat ihnen nicht gesagt, sie seien so gut oder gar besser als der HSV gewesen, nicht einmal 90 Minuten lang.

Der australische Nationalspieler Dave Mitchell kommt nun doch zur Eintracht. Ein Australier am Main. Trotzdem: Hin und wieder wird Weise mit ihm auch über Fußball reden müssen. Schließlich ist das ihr Beruf.

TENNIS / Boris Beckers Partner ist die Überraschung von Melbourne

Beim Sieg über John McEnroe aß „Bobo" Käsehäppchen in der Loge

dpa/sid, Melbourne

Am Ende vergaß John McEnroe einiges, nur den wütenden Racheschwur nicht. Der Amerikaner, der in der Niederlage zu einem oft schon obszön geifernden Rumpelstilzchen werden kann, ließ seine Schuhe und Hemden liegen, und er stapfte davon ohne den Handschlag für den sportlichen Gegner. Dafür dreht er sich noch einmal kurz um und schrie: „Das wirst du mir noch büßen."

Der derart Bedrohte ist die große Überraschung der Tennis-Meisterschaften von Australien in Melbourne: Slobodan Zivojinovic (22), Doppelpartner von Boris Becker und nun auch schon sein Konkurrent im firmenähnlichen Zusammenschluß der Tiriac/Bosch/Becker & Co. Zivojinovic, der Einfachheit halber kurz „Bobo" gerufen, besiegte McEnroe mit 2:6, 6:3, 1:6, 6:4, 6:0, zog als einziger ungesetzter Spieler ins Halbfinale ein und trifft dort auf den Schweden Mats Wilander.

„Ich kann's noch gar nicht begreifen. Das war das beste Spiel meines Lebens", stammelte der erschöpfte Jugoslawe nach dem Spiel unter dem Jubel von 12 700 Zuschauern. Sein Erfolg war ein Sieg der Kraft. Der Zwei-Meter-Mann („Riese auf Beinen wie Säulen", schrieben Zeitungen in Australien) machte nach anfänglichen Schwierigkeiten im fünften Satz mit McEnroe, was er wollte, spielte hervorragende Passierbälle, gab auch bei Rückständen nie auf und, vor allem, servierte glänzend. Selbst bei zweiten Aufschlägen schlug er drei seiner insgesamt sieben Asse. Messungen in Melbourne haben ergeben, daß „Bobo" dem Ball mit seinen Schlägen eine Geschwindigkeit von 216 km/h auf den Weg gibt.

Zivojinovic wird bisher noch ohne schriftliche Abmachung von Boris Beckers Manager Ion Tiriac betreut. Nach dem Spiel sagte er: „Ich hoffe, jetzt wird Tiriac den Vertrag mit mir endlich unterschreiben." Die Arbeit des schlitzohrigen Managers hat sich aber offenbar schon ausgezahlt. Er hatte „Bobo" vor dem Kampf eingepaukt, sich durch das Benehmen von McEnroe nicht aus dem Tritt bringen zu lassen. Der Jugoslawe beherzigte diese Anweisung in einer Art, die sich kaum jemand zuvor gegen den Amerikaner geleistet hatte:

Beim Stande von 0:2 im fünften Satz versuchte es McEnroe wieder einmal mit der bei ihm schon üblichen Schau. Er begann mit dem Schiedsrichter zu diskutieren. „Bobo" stieg derweil einfach in eine der Prominenten-Logen, setzte sich hin, legte die Beine auf den Tisch, ließ sich dort mit Käsehäppchen bedienen. Den Wein lehnte er dankend und lächelnd ab. Dann ging er lässig-lokker zum Schiedsrichter und fragte:



Mit Hilfe von Boris Becker, Günter Bosch und Ion Tiriac in die Weltspitze? – Slobodan Zivojinovic. FOTO AP

„Na, habt ihr euch geeinigt?" McEnroe, der später auch nicht zur Pressekonferenz erschien, war ob dieser Frechheit total perplex ...

Auch Trainer Günter Bosch und Boris Becker, für den der Jugoslawe als Trainingspartner verpflichtet worden war, haben Anteil am Aufstieg von Zivojinovic (vor dem Spiel Platz 66 der Weltrangliste). „Bobo" sagt artig: „Boris ist immer noch viel, viel größer als ich. Ich muß mich bei ihm bedanken. Seit ich mit ihm und Günter Bosch arbeite, bin ich ein unwahrscheinliches Stück nach vorne gekommen."

Für kurze Zeit hatte Zivojinovic auch schon beim Turnier von Wimbledon Aufsehen erregt. Er besiegte in der ersten Runde den Mann, gegen den er jetzt in Melbourne im Halbfinale antritt: Mats Wilander aus Schweden. Danach aber feierte er in seiner Freude wohl etwas zu ausgiebig – er verlor sang- und klanglos gegen den Schweizer Heinz Günthardt. Wilander zeigt jedenfalls schon Respekt: „Er ist ein aufstrebender Spieler, der alles zu gewinnen hat bei diesen Titelkämpfen, und nichts, aber auch gar nichts zu verlieren. Und der Erfolg über McEnroe wird ihn noch selbstbewußter machen."

Eine Situation, in der auch Boris Becker steckte als er das Wimbledon-Turnier gewann. Und wieder sind Tiriac und Bosch dabei. Spornt das Becker an, dämpft es seinen Elan? Erste kleine Eifersüchteleien (die WELT berichtete) wurden schon sichtbar ...

RODELN

Niederlagen für die Schlitten aus der „DDR"

dpa/sid, Innsbruck-Igls

Überraschende Niederlagen auf der ganzen Linie für die sieggewohnten Rennrodler aus der „DDR" und ein anhaltender Höhenflug der Schlittensportler aus der Bundesrepublik Deutschland. Das ist das Fazit nach der zweiten Station der Internationalen Dreibahnen-Tournee in Innsbruck-Igls. Die beiden Berchtesgadener Stefan Ilsanker Georg Hackl gewannen auf der Olympia-Kunsteisbahn fast sensationell überlegen die Konkurrenz im Doppelsitzer. Nach dem zweiten Rang vom Sonntag in Königssee übernahmen die Olympiaachten mit 22 Punkten die Führung vor den Weltmeistern Jörg Hoffmann-Jochen Pietzsch (20 Punkte) aus der „DDR."

In Königssee nur um vier Hundertstelsekunden von Hoffmann-Pietzsch geschlagen, entschieden Ilsanker Hackl die Konkurrenz diesmal in 1:23,75 Minuten klar zu ihren Gunsten. Als Zweite verwiesen die Österreicher Georg Fluckinger-Franz Wilhelmer (2:23,92) noch Hoffmann-Pietzsch (1:23,94) auf den dritten Platz.

Nicht ganz so gut glitten die Einsitzer ins Ziel. Johannes Schettel, der Sieger vom Sonntag kam abgeschlagen auf Platz neun, bei den Damen landete Veronika Bilgeri aus Gaißach gar nur auf dem 22. Platz. Sieger wurden den Olympiasieger Paul Hildgartner und Marie-Luise Rainer, beide aus Italien. Hildgartner, der bereits 1972 in Sapporo Olympiasieger im Doppelsitzer war und nun seine Karriere bis zu den Winterspielen in Calagary 1988 fortsetzen will, verwies in 2:34,766 Minuten Weltmeister Michael Walter (2:34,366) und seinen Landsmann Norbert Huber (2:34,876) auf die Plätze zwei und drei.

Die Rennrodlerinnen aus der „DDR" mußten sich in Innsbruck-Igls mit den Plätzen zwei und vier zufrieden geben. Hinter Marie-Luise Rainer (2:06,685) kam Weltcup-Siegerin Cerstin Schmidt (2:06,824) als Zweite ins Ziel. Olympiasiegerin und Weltmeisterin Steffi Martin (2:07,018) mußte als Vierte sogar noch der Italienerin Monika Oberhuber (2:06,961) den Vortritt lassen. Nachdem Rücktritt von Andrea Hatle spielten die Roderlinnen aus der Bundesrepublik keine Rolle. Die 18jährige Veronika Bilgeri wurde 22.

STAND ● PUNKT / *Altersgrenze*

Max Schmeling ist sein Vorbild. So schlecht kann das nicht sein. Aber niemand sollte seinen Idolen bis in die letzte Sackgasse folgen. Schmeling hörte mit dem Boxen auf, als es fast zu spät war – mit 43 Jahren.

Zu seinen Stärken zählt er, „sehr vieles realistisch" zu sehen, als seine Schwäche nennt er „Gutgläubigkeit". Grundsätzlich braucht das kein Widerspruch zu sein. Hier aber vergißt der starke Mann seine Stärke und droht, sich seiner Schwäche hinzugeben.

Peter Hussing, 37 Jahre alt, genannt „Max Schmeling der Amateurboxer", gibt bekannt, er sei nicht abgeneigt, am 1. März gegen Thomas Claßen, 15 Jahre jünger, um die deutsche Meisterschaft im Schwergewicht zu boxen. Bei den Profis selbstverständlich, bei den Amateuren hat er die Altersgrenze erreicht, die er so ungerecht empfindet. Sind es die 20 000 Mark Gage, von denen gemunkelt wird, ist es das subjektive Empfinden, noch im vollen Saft zu stehen, das Hussing umtreibt?

Anfang des Jahres will er endgültig entscheiden, ob er jetzt noch unter die Preisboxer geht. Da sollten seine Frau, die drei Kinder und seine vielen Freunde mit ihm zu Silvester den alten Brauch des Bleigießens ausüben und jede Figur, die zum Vorschein kommt, so lange deuten, bis Hussing in seiner gutgläubigen Schwäche neue Realitäten anerkennt. Sie müßten doch wohl zu finden sein in den Bleisymbolen zu Silvester: das Stoppschild, der Nürnberger Trichter als Kopf-Eingang für weisere Gedanken, der Nagel für die Boxhandschuhe, der Schlitten, auf dem bald die anderen mit ihm fahren würden, das Lorbeerblatt, das nur dann nicht welkt, wenn er aufhört, die Scheuklappen, die er tragen würde, wenn er nicht aufhört. Irgendwie muß dem Manne doch geholfen werden. que

MEXIKO 1986

Die Schotten schafften es

sid/dpa, Melbourne

Der 24. und letzte Teilnehmer am Endturnier der 13. Fußball-Weltmeisterschaft 1986 in Mexiko (31. Mai bis 29. Juni) heißt Schottland. Den Schotten reichte nach dem 2:0-Heimsieg in der Ausscheidung gegen den Ozeanien-Sieger Australien in Melbourne ein 0:0 für das letzte Mexiko-Ticket.

Australiens Spielern und Verband entgingen Prämien und Sponsoren-Gelder in Höhe von 600 000 Pfund Sterling. Schottlands Spieler erhalten für das Erreichen der WM-Endrunde eine Prämie von 100 000 Pfund, umgerechnet 375 000 Mark.

Am 15. Dezember (19 Uhr) wird in Mexiko-Stadt die Gruppen-Auslosung vorgenommen, die in 150 Ländern übertragen wird. Über eine Milliarde Menschen werden vor den Fernsehschirmen in aller Welt erwartet, wenn Luis Javier Barroso Canedo, der fünf Jahre alte Enkel des mexikanischen WM-Chefs Guillermo Canedo, die Lose zieht. – Die über 52 WM-Spiele werden dann jeweils um 20 und 24 Uhr mitteleuropäischer Sommerzeit ausgetragen.

Für die Gruppen-Auslosung stehen die folgenden 24 Teams fest:

Titelverteidiger Italien und Gastgeber Mexiko (beide kampflos qualifiziert).

Europa: Polen, Deutschland, Portugal, England, Nordirland, Frankreich, Bulgarien, Ungarn, Dänemark, UdSSR, Spanien, Belgien, Schottland.

Südamerika: Argentinien, Brasilien, Uruguay, Paraguay.

Nord/Mittel-Amerika: Kanada.

Afrika: Algerien, Marokko.

Asien: Südkorea, Irak.

SPORT-NACHRICHTEN

Boxer gestorben

Belgrad/Mexico City (sid) – Zwei Boxer starben an den Folgen von Niederschlägen. Der jugoslawische Amateur Dragan Simeunovic und der mexikanische Profi Gerardo Derbez erlitten nach K.-o.-Schlägen an Gehirnblutungen und wachten aus dem Koma nicht mehr auf.

Bitte um Asyl

Miami Beach (sid) – Der 18 Jahre alte Rumäne Mihnea Nastase, Neffe des ehemaligen Tennisstars Ilie Nastase, bat in den USA um politisches Asyl. Als Grund gab der junge Daviscupspieler an, in Bukarest bereite man ihm Schwierigkeiten bei Ausreisen zu Turnieren.

Wieder mit Peter Engel

Saarbrücken (sid) – Der ehemalige deutsche Tischtennis-Meister, der in Budapest mit der sechsmaligen Europameisterin Judith Magos zusammenlebt, wird wieder für den ATSV Saarbrücken spielen. Der Verein hatte ihn ursprünglich wegen unentschuldigten Fehlens entlassen.

Sieg für Timman

Montpellier (dpa) – Beim Stichkampf um den den vierten Platz im Kandidatenturnier zur Schach-Weltmeisterschaft gewann der Holländer Jan Timman die zweite Partie gegen Ex-Weltmeister Michael Tal (UdSSR). Das erste der sechs Spiele war remis ausgegangen.

Thurau/Kristen Dritte

Kopenhagen (sid) – Dietrich Thurau und Jupp Kristen belegten bei der Europameisterschaft im Mannschaftsfahren der Radprofis in Kopenhagen den dritten Rang. Es siegten Pijnen/Frank (Holland/Dänemark) vor Wiggins/Doyle (England/Australien).

Tor von Olaf Thon

Epinal (sid) – Die Fußball-Auswahl der Bundeswehr verlor das erste Qualifikationsspiel zur Militär-Weltmeisterschaft in Epinal gegen Frankreich mit 1:2. Olaf Thon, A-Nationalspieler von Schlake 04, erzielte den einzigen Treffer. Das Rückspiel findet im Frühjahr 1986 in Koblenz statt.

ZAHLEN

TENNIS

Offene Meisterschaften von Australien in Melbourne, Herren, Achtelfinale: Lendl (CSSR) – Steyn (Südafrika) 6:3, 6:2, 6:7, 6:2. – **Viertelfinale:** Wilander (Schweden) – Kriek (USA) 6:3, 7:5, 6:2, Zivojivonic (Jugoslawien) – McEnroe (USA) 2:6, 6:3, 1:6, 6:4, 6:0. – **Damen, Doppel, Viertelfinale:** Kohde/Sukova (Deutschland/CSSR) – Moulton/Gates (USA) 6:4, 5:4 (aufgegeben).

TISCHTENNIS

Bundesliga, Damen: Saarbrücken – Kaiserberg 6:9.






Sacharow zwei Tage nach Beendigung des sechs Monate dauernden Hungerstreiks in Gorki. Jelena Bonner nach der Ankunft in Rom – eine symbolische Geste: nichts sehen, nichts sagen, nichts hören. Doch auch so bleibt sie beredt.

FOTOS:DPA

Nach sechs Monaten Hungerstreik in die totale Isolation

Seit 1979 hat sich die Lage immer weiter verschlechtert, und sie verschlechtert sich auch heute noch." Mit diesen Worten beantwortete der Sohn Elena Bonners, der zur ärztlichen Behandlung in Italien eingetroffenen Frau des sowjetischen Friedensnobelpreisträgers Andrej Sacharow, die Frage, ob sich nach der Machtübernahme durch Gorbatschow das Klima für die sowjeti*schen Dissidenten gebessert habe.*

Alexej Bonner und sein Schwager Efrem Jankelevic schilderten dann, wie Sacharow *mit einem sechsmona*tigen, durch Zwangsernährung un*terbrochenen Hungerstreik um die* Ausreisegenehmigung für seine herz- und augenleidende Frau kämpfte. Vom 15. April an habe er wochenlang nichts gegessen. Dann habe man ihn mit Gewalt ins Krankenhaus gebracht und zwangsernährt. Man habe ihn total isoliert und selbst seine Frau habe nicht mit ihm in Verbindung treten können. Das Leben in Gorki sei die Hölle *gewesen. Frau Bonner habe Tele*gramme abgeschickt, die entweder nicht ankamen oder deren Text verändert wurde.

So sei beispielsweise in einem von *ihr* formulierten Telegrammtext der Satz: „Gott sei Dank habe ich Freunde" vom KGB abgeändert worden in „Gott sei Dank geht alles gut." Eines Tages, so berichtete Alexej, habe ihm seine Mutter geklagt: „Wir könnten in Gorki ermordet werden und niemand würde das erfahren."

Auf die Frage, ob die Möglichkeit bestehe, daß Sacharow gegen im Westen gefangengehaltene östliche Spione ausgetauscht werde, antwortete Alexej Bonner: „Von einem solchen Austausch haben wir reden ge*hört. Wir haben nie daran geglaubt,* denn man sprach davon vor dem Genfer *Gipfel*, offensichtlich um die öffentliche Meinung zugunsten der Sowjetunion zu beeinflussen. Tatsache ist, daß die USA alles dementiert haben.

Sollte es aber keine Provokation sein, würde Sacharow dann einen *Austausch akzeptieren? „Ich glaube* ja", meinte Alexej. „Schon 1983 machte Norwegen einen entsprechenden Vorstoß, und Sacharow bat um die Erlaubnis zur Ausreise. Sie wurde ihm natürlich verweigert. Ich kann aber sagen, daß er nichts gegen einen Austausch hätte.

FRIEDRICH MEICHSNER

Tschasow spricht von der Meinungsfreiheit

In Oslo soll ein „Alternativpreis" verliehen werden

DW. Hamburg

Die Diskussion um die Verleihung des Friedensnobelpreises für den Mitbegründer der Internationalen Ärzte-Initiative gegen einen Atomkrieg, den sowjetischen Arzt und stellvertretenden Gesundheitsminister Professor Jewgeni Tschasow, verstärkt sich: Die Vorwürfe an Tschasow wurden gestern vom deutsch-afghanischen Komitee für Ärzte und medizinische Heilberufe weiter untermauert: Zum „Engagement" dieses Arztes habe auch die Beteiligung an der psychiatrischen Internierung von Regime-Kritikern und sein Schweigen wie die Duldung des täglichen Völkermordes der Sowjets in Afghanistan, der grausamen Hinrichtung von Kindern und *Frauen, der Zerstörung der afghani*schen Kultur gehört. Die Grausamkeit des Atomkrieges, worüber die „Ärztevereinigung gegen Atomkrieg" aufzuklären versuche, habe das afghanische Volk längst erreicht.

Namhafte Osloer Wissenschaftler haben unterdessen beschlossen, einen „alternativen Friedensnobelpreis" zu verleihen. Er soll dem zu Arbeitslager verurteilten sowjetischen Psychiater Anatoly Korjagin zuerkannt werden. Der britische Wissenschaftler Allan Wynn, Gründungsmitglied des „Internationalen Verbands Politische Zweckentfremdung der Psychiatrie", soll den Preis am kommenden Samstag für Korjagin entgegennehmen. Unterdessen gehen die Vorbereitungen für Protestveranstaltungen in Oslo zur Verleihung des Friedensnobelpreises an Tschasow weiter.

Der sowjetische Arzt Tschasow suchte sich jetzt in einem ARD-Gespräch zu rechtfertigen. Er sei mit einigen vom sowjetischen Regimekritiker Sacharows veröffentlichten *Stellungnahmen zum atomaren Wett*rüsten „nicht einverstanden". Deshalb habe er er 1973 zusammen mit anderen sowjetischen Wissenschaftlern einen Brief gegen Sacharow unterzeichnet.

Auf die im Westen geäußerte Kritik antwortete Tschasow, daß nicht er den Nobelpreis erhalte, sondern die internationale Ärztebewegung gegen einen Atomkrieg. „Ich bin genauso *Preisträger wie 140 000 andere Ärzte* unserer Bewegung. Da ich der erste war, der seine Stimme erhoben hat, haben meine Freunde mich gebeten, wegen meiner Verdienste um die Bewegung nach Oslo zu fahren und an der Preisverleihung teilzunehmen. Aber dort werden Vertreter aller Länder anwesend sein."

Tschasow fügte hinzu: „Wenn Sie mich als Bürger der Sowjetunion fragen, als sowjetisches Akademiemitglied, dann folgendes: Im Westen spricht man immer von Meinungsfreiheit ... Ich bin mit einigen Positionen Sacharows, die er im Zusammenhang mit der atomaren Rüstung und dem Wettrüsten mit atomaren Waffen veröffentlicht *hat*, nicht einverstanden ..., die er in einem Brief dargelegt hat." Tschasow zitierte die Erklärung eines amerikansichen Physikers: „Wir leisten Sacharow keine Hilfe, wenn wir ihn zu einer Schachfigur im Kalten Krieg machen." Er denke auch, „daß die Stimmen, die sich in Westdeutschland gegen mich erhoben haben, nicht gegen mich persönlich gerichtet sind". Sein Name habe in der medizinischen Welt einen guten Klang, seine Bücher seien in den USA und der Bundesrepublik veröffentlicht: „Deshalb wird kein Arzt an meiner Ehrlichkeit zweifeln."

Rühe läßt keine Zweifel an SDI-Unterstützung

Co. Bonn

Die Verhandlungen über eine Beteiligung deutscher Firmen am amerikanischen Weltraumforschungsprogramm (SDI) müssen nach Ansicht des stellvertretenden Vorsitzenden der CDU/CSU-Fraktion, Volker Rühe, so geführt werden, „daß kein Zweifel an der politischen Unterstützung entsteht, wie sie im April gegeben wurde". Rühe bezog sich damit auf die Regierungserklärung des Bundeskanzlers vom 18.4.1985, in der es hieß: „Das amerikanische Forschungsprogramm ist gerechtfertigt, politisch notwendig und liegt im Sicherheitsinteresse des Westens."

Diese Worte, so betonte der CDU-Politiker gestern abend zur Eröffnung einer deutsch-amerikanischen Konferenz in Bonn, stellten die „entscheidende politische Aussage zum SDI-Forschungsprogramm" dar. Die Entscheidung über die Aufnahme von Verhandlungen für eine deutsch-amerikanische Rahmenvereinbarung sei demgegenüber von zweitrangiger Bedeutung. „Sie kann und *sollte* deshalb *nicht zu einer* Frage der Ost-West-Beziehungen hochstilisiert werden." Heute wird US-Verteidigungsminister Caspar Weinberger vor dem gleichen Zuhörerkreis über „Abschreckung, Stabilität und Abrüstung: Die Ziele von SDI" sprechen.

Insgesamt wird die gemeinsam von der Konrad-Adenauer-Stiftung und dem amerikanischen Institute for Foreign Policy Analysis veranstaltete Tagung ganz im Zeichen der strategischen und politischen Lage nach dem Reagan-Gorbatschow-Treffen stehen. Zu den zahlreichen prominenten Teilnehmern gehören neben Bundesverteidigungsminister Manfred Wörner auch der ostpolitische Präsidentenberater Jack Matlock und der Abrüstungsexperte Edward Rowny.

Volksgruppen als Thema im Ostblock

Ungarn weist nicht nur Rumänien auf die „Kollektiven Rechte" der Minderheiten hin

C. G. STRÖHM, **Budapest**

Ungarn hat die Differenzen mit Rumänien in der Nationalitätenpolitik genutzt, um indirekt auch an andere Ostblockstaaten, in denen ungarische Minderheiten leben, zu appellieren, die Rechte dieser Volksgruppen zu wahren. Was die Ungarn außerhalb Ungarns angehe – also jene 3 bis 3,5 Millionen in den Nachbarstaaten –, so wünsche Budapest, daß diese Menschen gute Bürger ihrer jeweiligen Staaten seien. Zugleich aber seien diese Ungarn auch „Erben der ungarischen Tradition und Kultur", sagte einer der höchsten ungarischen Par*teifunktionäre, Parteibüromitglied* Imre Pozsgay.

Der Politiker reagierte mit dieser Erklärung auf die tiefe Betroffenheit und Unruhe, die in weiten Kreisen der ungarischen Bevölkerung und besonders unter den Intellektuellen über das Schicksal der Volksgruppe in Rumänien herrscht, wo allein 2 Millionen Ungarn leben. Die Tatsache, daß Pozsgay aber von 3 bis 3,5 Millionen Menschen sprach, beweist, daß man in Budapest auch die ungarischen Landsleute in den anderen Nachbarstaaten – Tschechoslowakei, Sowjetunion und Jugoslawien – in die Überlegungen einbezieht.

Pozsgay sagte dann, offensichtlich an die rumänische Adresse gewandt: „Wir empfinden diese Minderheiten als Klammer zu den Nachbarstaaten, und wir hoffen, daß früher oder später andere Nationen zur gleichen Einsicht kommen werden." Ungarn sei nicht nur „gegen jede Zwangsassimilation von Minderheiten, sondern auch gegen jede Zwangsisolierung ei*ner Volksgruppe von ihrem Mutter*volk".

Der Parteifunktionär, der zugleich Generalsekretär der „Patriotischen Volksfront" – der kommunistisch geführten Massenorganisation – ist, sagte, die Minderheitenfragen werde auf *dem bevorstehenden Kongreß der* Organisation eine Rolle spielen. „Wir können dieser Frage nicht ausweichen", erklärte Pozsgay wörtlich. Die Ungarn seien über das, was auf dem jüngst zu Ende gegangenen Kulturforum der KSZE in ihrer Hauptstadt geschah – offensichtlich meinte Pozsgay hier das Verhalten der Rumänen, die eine Schlußerklärung blockierten –, „nicht begeistert". Ungarn habe aber geschichtliche Gründe, sich mit konkreten Mitteln der Nationalitätenfrage anzunehmen.

Auch innerhalb der Grenzen Ungarns, wo die dort lebenden nationalen Minderheiten nicht ganz 5 Prozent der Bevölkerung ausmachten, sei es nicht einfach, diese Frage zu lösen. Pozsgay räumte ein, daß es nach 1945 verschiedene Spannungen gegeben habe, von denen die in Ungarn lebenden Deutschen (Donauschwaben) und Slawen (Kroaten, Serben und Slowaken) betroffen waren. Seit dem Neubeginn der Volksfront 1957 gehe die ungarische Führung davon aus, daß die Gleichberechtigung und Gleichheit aller Staatsbürger in der Volksgruppenfrage nicht ausreiche. Die Bürgerrechte allein könnten eine Minderheit nicht retten. Vielmehr müßten die nationalen Minderheiten auch kollektive Rechte genießen. Pozsgay nannte hier vor allem die Bewahrung der Muttersprache und den Schutz der Minderheiten vor Assimilation durch das Mehrheitsvolk. Über die in Ungarn lebenden anderssprachigen Volksgruppen meinte der Politiker: „Wir glauben, daß diese Menschen durch ihre kulturellen Traditionen eine Bereicherung für uns Ungarn darstellen."

Ungarn, so erläuterte Pozsgay, lasse sich in ihrer Nationalitätenpolitik von „leninistischen Prinzipien" leiten. „Die Art und Weise, wie man mit den Ungarn außerhalb der Grenzen umgeht, beeinflußt unsere Nationalitätenpolitik nicht."

Tarhoni täuschte Bonner Justiz

AP, Bonn

Die Bonner Justiz ist im Mordprozeß gegen den Libyer el Tarhoni offenbar getäuscht worden. Der Sprecher der Bonner Staatsanwaltschaft, Johannes Wilhelm, erklärte gestern, inzwischen seien Hinweise auf den wahren Namen des 29jährigen Libyers eingegangen sowie auf die Tatsache, daß der Mann „im Auftrag staatlicher Stellen" gehandelt habe. Der am 11. November unter dem Namen Tarhoni vom Bonner Schwurgericht zu lebenslanger Haft verurteilte Mann hatte am Ostersamstag in der Bonner Fußgängerzone den 30jährigen Landsmann Gebril el Denali erschossen. Gebril hatte als Regimekritiker gegolten. Im Prozeß hatte sich der Täter stets Tarhoni genannt und angegeben, er habe an Gebril den Tod seiner Schwester rächen wollen.

Hupka wirft Rau „Naivität" vor

DW. Bonn

Der CDU-Bundestagsabgeordnete Herbert Hupka hat dem nordrhein-westfälischen Ministerpräsidenten Johannes Rau „blauäugige Naivität" in der Deutschland- und Ostpolitik vorgeworfen. Die Interpretation des Warschauer Vertrages als eines „Vertrages des *Gewaltverzichts*" werde durch Rau mit „Munition aus dem innenpolitischen Arsenal der Weimarer Republik in unverantwortlicher Weise attackiert". Rau hatte am vergangenen Wochenende erklärt, gelegentlich werde der Wortteil „Verzicht" so ausgesprochen wie Jahrzehnte zuvor das Wort „Dolchstoß". „Soll damit der feierlich von den deutschen Heimatvertriebenen in der Stuttgarter Charta 1950 ausgesprochene Gewaltverzicht diffamiert werden", fragt Hupka.

Flughafen soll an die Schiene

mj. Hannove[r]

Der Flughafen Hannover-Langenhagen soll ans Eisenbahnnetz angeschlossen werden. Die jetzt erklärt[e] Absicht der niedersächsischen Landesregierung sieht einen direkten Intercity-Anschluß oder Zubringer-Pendelverkehr zum Hauptbahnh[of] *der Landeshauptstadt vor*. Nach Angaben der Landesregierung ist mit einer entsprechenden Ergänzung d[es] Bundesverkehrswegeplans zu rechnen. Niedersachsen erwarte, daß Hannover in Folge der engen Kapazitätsgrenzen in Hamburg-Fuhlsbüttel längerfristig „gute Chancen habe, [d]er norddeutscher Zentralflughafen werden". Langenhagen verzeichn[e] stetige Verkehrszuwächse, nachd[em] in den siebziger Jahren Einbußen [...] dem Berlin-Verkehr hingenom[men] werden mußten.

Der EG-Gipfel läßt viele Fragen offe[n]

● Fortsetzung von Seite 1

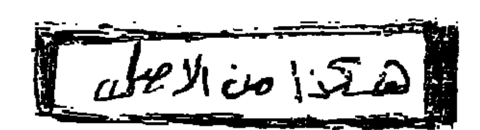
und Einschränkungen vor allem für das Zollrecht, die Niederlassungs- und Dienstleistungsfreiheit, den Verkehr sowie *die* technischen und gesundheitspolitischen Normen. Dabei verpflichtete sich die EG-Kommission, bei der Harmonisierung jeweils von einem hohen Standard auszugehen. Einstimmigkeit ist auch künftig im Bereich der Freizügigkeit von Personen und bei der Angleichung von Steuern vorgeschrieben.

● Parlamentsrechte: Das Europäische Parlament soll künftig auf allen Gebieten, die den Binnenmarkt oder neue Zuständigkeitsbereiche der EG betreffen und für die mit Mehrheit beschlossen wird, ein Mitspracherecht erhalten. Das letzte Wort bleibt jedoch beim Ministerrat, der Abänderungswünsche des Parlaments aber nur einstimmig verwerfen kann.

● *Währungsunion:* Das Ziel einer europäischen Wirtschafts- und Währungsunion wird erstmals im Gemeinschaftsvertrag erwähnt. Für die Übertragung *nationaler* Souveränitätsrechte auf europäische Institutionen ist jedoch nicht nur Einstimmigkeit, sondern auch eine Ratifizierung durch *alle* nationalen Parlamente vorgeschrieben. Bonn wollte zunächst überhaupt keinen Bezug auf das (außerhalb des Vertrages entwickelte) Europäische Währungssystems (EWS), gab jedoch nach, um den Erfolg des Gipfels nicht zu gefährden.

● Neue Zuständigkeiten: Die Gemeinschaft bestätigt ihren Willen [...] Zusammenarbeit im Bereich vo[n] [For]schung und Technologie zu ve[rstär]ken, wobei zwischen einstimm[ig] verabschiedenden *Rahmenpro*[gram]men und Mehrheitsentscheid[ungen] bei spezifischen Programmen [zu un]terscheiden ist. Erstmals wird [...] die *Umweltpolitik* in dem V[ertrag] aufgenommen.

● Außenpolitische Zusammen[arbeit]: Die bisher *informell funktioni*[erende] außenpolitische Zusammen[arbeit] wird in einem besonderen V[ertrag] „festgeschrieben". Sie soll wie[...] „intergouvernemental" sein, a[...] der auf Mehrheitsabstimm[ung] noch auf eine Übertragu[ng von] Kompetenzen abgestellt sein.



Zielt auf Siemens

RH – Finanzminister Stoltenberg wich vom sorgfältig vorbereiteten Manuskript ab und redete den Verbänden ins Gewissen. Er nutzte die Gelegenheit, als er beim Bundesverband der Deutschen Industrie über die Steuerpolitik der nächsten Legislaturperiode sprach, um gerade die Großunternehmen zur Zurückhaltung bei Subventionsforderungen zu mahnen.

Auch wenn er keinen Namen nannte, wußte jeder, wer gemeint ist: Siemens, die sich zusammen mit der Philips-Tochter Valvo um dreistellige Millionenbeträge für die Entwicklung eines 4-Megabit-Speichers bemüht. Das oft zu hörende Argument ist sicher zutreffend, daß nämlich die Bonner Zuwendungen nur einen Bruchteil der Forschungsaktivitäten des Hauses Siemens ausmachen. Um so leichter müßte aber ein Verzicht fallen.

Die deutsche Industrie hat von Stoltenbergs Politik konsequenter Ausgabenbeschränkung seit 1982 nicht nur beim Zinsrückgang erheblich profitiert und muß ihren Beitrag zur Fortsetzung dieses Kurses leisten. Forschung dient schließlich den eigenen Unternehmensinteressen und schlägt sich im Erfolgsfalle in besseren Erträgen und in einer Festigung oder Verbesserung der Marktstellung nieder. Also ist der eigene Einsatz legitim. Noch 1984 haben allein Großunternehmen (10 000 und mehr Mitarbeiter) über 542 Millionen Mark Zuwendungen erhalten. Im Zuge des Wirtschaftsaufschwungs müßten die Firmen mit den glanzvollen Namen diese Anstrengungen aus eigener Kraft bewältigen können.

Erfolg für Berlin

ot. – Ohne Zweifel ist Wirtschaftssenator Elmar Pieroth (CDU) mit seiner Industriepolitik erfolgreich in Berlin gewesen. Die Industrie der Stadt, die seit 1970 nur Arbeitsplätze abgebaut hat, stellt wieder mehr Arbeitskräfte ein. Innerhalb Jahresfrist sind 6000 neue Arbeitsplätze im verarbeitenden Gewerbe der Stadt entstanden. Allerdings hat die Industrie, wie andernorts auch, trotz hoher Arbeitslosigkeit in Berlin Mühe, neue Arbeitskräfte zu finden. Es ist immer wieder zu hören, daß es selbst an arbeitswilligen Hilfskräften mangelt. Die neuen Arbeitsplätze sind so vor allem mit Aussiedlern aus der „DDR" und mit Zuzügen aus Westdeutschland besetzt worden. Das soll sich nach den Vorstellungen des Senats ändern. Mit zunächst 40 Millionen Mark will Pieroth die Arbeitslosen in Berlin über eine qualifizierte Aus- und Weiterbildung wieder in Brot und Arbeit bringen. Immerhin ist die Arbeitslosigkeit in Berlin mit knapp 80 000 unverändert hoch. Der Senator findet für sein Programm fast ausnahmslos Zustimmung. Nur für die SPD ist das ein „Unternehmerförderungsprogramm". Das versteh einer.

RENTENVERSICHERUNG / Die aktuelle finanzielle Situation hat sich entspannt

Für die langfristige Konsolidierung besteht dringender Handlungsbedarf

ot. **Berlin**

Die aktuelle finanzielle Lage der Rentenversicherung ist entspannt, es besteht aber weiter dringender Handlungsbedarf zur langfristigen Konsolidierung der Rentenfinanzen. Diese Auffassung vertraten Walter Quartier, Vorstandsvorsitzender der Bundesversicherungsanstalt für Angestellte (BfA), und Präsident Klaus Hoffmann gestern vor der Vertreterversammlung in Berlin.

An den Gesetzgeber richtete sich der Appell, die Zuschüsse auf ein angemessenes Niveau zu heben und ja nicht neue Belastungen zu beschließen. Hoffmann: Die Rentenversicherung benötigt weiter jede Mark.

Erstmals seit zwölf Jahren könne er die finanzielle Situation mit einiger Gelassenheit beschreiben, sagte Hoffmann. Akute Sorgen gebe es nicht. Als Grund für die Entwicklung nannte er drei Faktoren. Zum einen ist der Beitragssatz befristet bis 1987 beziehungsweise 1990 heraufgesetzt worden. Zweitens steigt die Eigenbeteiligung der Rentner an ihrer Krankenkasse, womit die Rentenkasse entsprechend entlastet ist. Zum dritten aber, und das ist für Hoffmann die entscheidende Größe, hat die wirtschaftliche Entwicklung wieder mehr Geld in die Rentenkassen gebracht. Erstens nehmen in diesem Jahr die Arbeitsentgelte um 3,1 Prozent zu, zweitens gibt es mehr Beitragszahler. Das Rechenwerk der BfA geht von einer Zunahme der Beschäftigten um 0,8 Prozent oder 160 000 aus.

In Mark und Pfennig bedeutet das nach den Zahlen von Hoffmann, daß die Einnahmen der BfA für die ersten elf Monate 1985 um immerhin acht Prozent auf 62,9 Milliarden DM zugenommen haben. Bei der Arbeiterrentenversicherung liegen die Zahlen erst bis Oktober vor; dort haben die Beiträge um 4,3 Prozent auf 52,7 Milliarden DM zugenommen. Für beide Versicherungszweige ergibt sich so für die ersten zehn Monate 1985 ein Beitragsplus von 6,3 Prozent.

Insgesamt beziffert Hoffmann das Defizit allein der BfA bis Ende November auf 1,9 Milliarden Mark. Dies möge besorgniserregend klingen, sei es aber nicht. Denn mit dieser Zahl bewege sich die BfA genau im Rahmen ihrer Vorausschau. Hoffmann verweist darauf, daß die Beitragseingänge erfahrungsgemäß im Dezember immer hoch liegen, die BfA 1985 mithin einigermaßen befriedigend werde abschließen können. Dabei werde sie nicht voll auf den zusätzlichen Bundeszuschuß von 1,5 Milliarden Mark zurückgreifen müssen. Aus heutiger Sicht nennt Hoffmann eine Größenordnung von 600 Millionen Mark als realistisch.

Keinen Zeifel läßt Hoffmann aber daran, daß er mit der Bundesregierung nicht zufrieden ist in Fragen des Bundeszuschusses. Er hätte lieber feste Bonner Verpflichtungen gesehen. Denn was nütze es der BfA, wenn sie immer an der Grenze der Liquidität leben, jedes Jahr mit einer finanziellen Gratwanderung rechnen müsse. Er forderte Bonn auf, die Mindestausstattung der Rentenversicherung mindestens auf zwei Monatsausgaben zu erhöhen, durch einen einmaligen Bundeszuschuß, der mehr als 20 Prozent der Rentenausgaben abdeckt.

Dank der Vorziehung von Teilbeträgen des diesjährigen Bundeszuschusses habe die BfA bis August ihre Liquidität immer über den gesetzlichen Schwellenwert von einer halben Monatsausgabe halten können, sagte Hoffmann. Im September sei dieser Wert dann auf 0,36 Monatsausgaben geschmolzen, im Oktober – nach Rentenzahlung – gar auf 0,13 Monatsausgaben. Bonn hatte für den Fall der Lücke fünf Milliarden bereitgehalten. Tatsächlich habe man davon im November 120 Millionen Mark in Anspruch nehmen müssen.

In den Modellrechnungen bis 1990 erwartet die BfA günstigstenfalls am Schluß eine Liquidität von 2,2 Monatsausgaben oder schlechtestenfalls von 1,2 Monatsausgaben. Danach allerdings wird es wegen der demographischen Entwicklung kritisch. Es sei allen klar, sagte Hoffmann, daß die Belastungen nicht einseitig auf Versicherte oder Rentner abgewälzt werden könnten – dann müßte entweder der Beitragssatz auf mehr als 30 Prozent angehoben oder das Rentenniveau nahezu halbiert werden.

OECD

Die Entwicklungshilfe blieb hinter den Zielen zurück

JOACHIM SCHAUFUSS, **Paris**

Die Entwicklungshilfe der westlichen Industriestaaten (OECD) hat in den letzten 25 Jahren große Fortschritte gemacht. Sie ist aber quantitativ wie qualitativ hinter den ursprünglichen Zielen zurückgeblieben, stellte der OECD-Entwicklungshilfeausschuß (DAC) auf seiner Jahrestagung in Paris fest. Der Ausschuß nutzte das Jubiläum, neue Richtlinien für die nächsten zehn Jahre aufzustellen. Auf die Festlegung eines globalen Entwicklungskonzeptes wurde aber verzichtet.

Die DAC-Bilanz zeigt, daß die öffentliche Entwicklungshilfe des Westens seit 1960 um jahresdurchschnittlich real 2,5 Prozent gestiegen ist, dabei um vier Prozent im letzten Jahrzehnt. Mit 29 Milliarden Dollar erreichte sie 1984 allerdings erst 0,36 Prozent des Bruttosozialprodukts, obwohl sich die meisten DAC-Staaten 0,7 Prozent zum Ziele gesetzt haben. Die Bundesrepublik liegt mit 0,47 Prozent inzwischen wieder über dem Durchschnitt.

Als gemeinsames Ziel der künftigen Entwicklungspolitik bezeichnete der Ausschuß die stärkere und wirksamere Unterstützung der von den Entwicklungsländern zur Belebung des Wirtschaftswachstums und zur Lösung ihrer strukturellen Schwierigkeiten unternommenen Anstrengungen, und zwar nicht nur durch mehr und bessere Direkthilfen, sondern auch durch die Öffnung der Grenzen. Die Aussichten für den Abbau der Einfuhrbeschränkungen gegenüber Entwicklungsländern beurteilte DAC-Präsident Rutherford M. Poats zuversichtlich.

Andererseits müßten die Entwicklungsländer selbst ihren Protektionismus abbauen und ausländische Investitionen erleichtern. Allerdings sei es für diese Länder sehr schwierig, ihre wirtschaftlichen Entwicklungsprogramme in die richtige Übereinstimmung mit den notwendigen Stabilisierungs- und Restrukturierungsprogrammen zu bringen.

Besondere Anstrengungen sollen zugunsten der in einer schweren Krise steckenden afrikanischen Länder zuzüglich der Sahara unternommen werden, mit den Schwerpunkten Wirtschaftswachstum, produktive Beschäftigung und Ernährungssicherheit.

Auch für Lateinamerika werden Reformmaßnahmen mit dem Ziel höheren Wirtschaftswachstums als dem einzig erfolgversprechenden Weg zur Überwindung der Krise bezeichnet. Die Verschuldungsprobleme dieser Länder wurden auf der Sitzung aber nur am Rande behandelt. Der dazu in Seoul von dem amerikanischen Finanzminister Baker vorgelegte Plan ist nicht diskutiert worden.

Die traditionellen Meinungsverschiedenheiten zwischen den USA und der EG, insbesondere zu Frankreich, über die Mischfinanzierung der Entwicklungshilfe (Geschenkanteil an Exportkrediten) spielten offensichtlich keine große Rolle.

Reigen der Rekorde

Von JOACHIM GEHLHOFF

Einen denkwürdigen Reigen haben die börsennotierten deutschen Großunternehmen im November absolviert. Was sie an Quartalsberichten über die ersten neun Monate dieses Jahres veröffentlichten, endete stets mit zwei erfreulichen Resultaten. Einerseits mit weiteren Steigerungsraten für Umsatz und Gewinn, die sehr oft neue Rekordhöhen erreichten, und – erstmals endlich deutlicher – auch mit einem Anstieg der Beschäftigtenzahlen. Andererseits mit Prognosen anhaltenden Aufstiegs aller dieser Faktoren auch für das nächste Jahr.

Quasi einheitlich dabei auch unter den Industrieunternehmen der Hinweis auf in diesem wie im nächsten Jahr großzügiger dotierte Investitionspläne. Gerade auch daraus ist Zuversicht für die Erwartung zu gewinnen, daß unsere Volkswirtschaft 1986 im vierten und kräftigsten Aufschwungjahr des längsten Konjunkturzyklus mit beschleunigtem Tempo einen realen Sozialproduktzuwachs von drei bis vier Prozent erreichen wird.

Das wäre dann, so formulierte es dieser Tage Vorstandssprecher Wolfgang Röller bei der Vorlage der (wie überall auch bei den Großbanken prächtigen) jüngsten Quartalsergebnisse der Dresdner Bank, „eine fast optimale Dosierung der Expansion".

Die schöne Vision wird nun auch vom Wiedererwachen der Inlandsnachfrage aus zweijähriger Lethargie gestützt. Zur Erinnerung: Der private Konsum (auf ihn entfallen 56 Prozent des Sozialprodukts) war es, der im Bonner Wendejahr 1983 als erster aus dem Tal der Trübsal stieg und den Aufschwung einleitete. Dessen Hauptstützen wurden dann der Export und später die Investitionen – während die Verbraucher ihren „Vertrauensvorschuß" in die Kraft der Wendepolitik ob mancherlei (auch politischer) Irritationen zurückzogen.

Jetzt aber kehrt das Vertrauen der Konsumenten – auch die Warenhauskonzerne bestätigen es mit ihren Zahlen – offensichtlich zurück. Das Konsumklima bessert sich. Das wird für die 1986er Konjunktur vermutlich wichtiger als der Nachteil, den der fallende Dollar für die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Exportwirtschaft mit sich bringt. Bemerkenswert gelassen klingen denn auch die Quartalskommentare der Industriekonzerne zur „Dollar-Normalisierung". Gefahren für den Fortgang des Aufschwungs daheim sieht man vorerst kaum. Zudem haben zwei Drittel aller deutschen Exporte ihre Kundschaft im freien Teil Europas.

Das Millionenheer der Aktionäre freilich muß seine Dividendenerwartungen immer noch differenziert sehen. Ein weiteres Wachstum ist zwar als Grundlinie anzunehmen. Das Tempo jedoch scheint nachzulassen. Das liegt, wenn es so kommt, nicht am Ertragsfortschritt, sondern an den Börsenkursen.

Gewichtigstes Beispiel dafür sind die drei deutschen Großchemie-Konzerne. Rechnet man den stark auf Chemie und Öl ausgerichteten Veba-Konzern hinzu, so bringt dieses Konzern-Quartett mindestens so viel börsennotiertes Aktienkapital (9,3 Milliarden Mark) auf die Waage wie die von der Börsenhausse verwöhnten „Wachstumsbranchen" Auto-, Elektro- und Maschinenbauindustrie zusammen. Seine derzeit um 250 bis 270 Mark pendelnden Börsenkurse aber hängen hinter den „Wachstumsfavoriten" zurück mit der Konsequenz, daß die in diesem Quartett einheitlichen 1984er Dividenden von neun Mark Spitzenrenditen ergeben.

Wenn Ertragskraft und stattliche Dividenden den Börsenkurs nicht auf ein für angemessene Agio-Kapitalerhöhungen ausreichendes Niveau bringen, dann muß die für das Geschäftswachstum erwünschte Eigenkapitalstärkung um so mehr und mit Schmälerung sonst möglicher Dividendenzulage durch Thesaurierung geschehen. Über solcher Folgerung brüten derzeit die Konzernvorstände der Großchemie.

Schließlich wird bei neun Mark (versteuerter) Dividende und acht Prozent (steuerabzugsfähiger) Fremdkapitalkosten erst ab Emissionspreisen von 230 Mark aufwärts die Kapitalbeschaffung über die Aktienbörse für die Unternehmen günstiger als die Langfrist-Kreditaufnahme. Von der Chance zu solchen Agio-Kapitalerhöhungen sind die Börsenkurse der Chemiegiganten noch weit entfernt. Die Stimmung der Kapitalanleger ist in solchen Fällen immer noch schlechter als die mit prächtigen Quartalsergebnissen demonstrierte Unternehmenslage.

AUF EIN WORT



„Wir brauchen nicht noch größere, sondern intelligentere Maschinen in der Landwirtschaft. Sie ermöglichen einen besseren Beitrag zum Umweltschutz und tragen zu einer weiteren Arbeitsentlastung der Landwirte bei."

Josef Ertl, Präsident der Deutschen Landwirtschafts-Gesellschaft, Frankfurt FOTO: WOLFGANG MORELL

HWWA: 1986 mehr Beschäftigte

JB. **Hamburg**

Das Hamburger HWWA-Institut für Wirtschaftsforschung rechnet im kommenden Jahr mit einer weiteren Verbesserung der Beschäftigungslage. Nach dem weitgehenden Abbau von Kurzarbeit – derzeit mit 100 000 so niedrig wie zuletzt im Hochkonjunkturjahr 1979 – und der Ausschöpfung innerbetrieblicher Reserven wird bei einem gesamtwirtschaftlichen Produktionsanstieg wie in diesem Jahr die Nachfrage nach Arbeitskräften verhältnismäßig zügig ansteigen. Das HWWA schätzt, daß die Zahl der Beschäftigten Ende 1986 um fast 250 000 höher sein dürfte. Das Institut geht für 1986 von einer durchschnittlichen Arbeitslosenzahl von 2,15 Millionen aus.

KABINETT

Baugesetzbuch soll das Bauen künftig vereinfachen

hg. **Bonn**

Bauherren sollen es künftig leichter haben. Zu diesem Zweck hat das Bundeskabinett gestern den von Bundesbauminister Schneider vorgelegten Entwurf eines Baugesetzbuchs verabschiedet. Es faßt die beiden Bundesgesetze über das Städtebaurecht – Bundesbaugesetz und Städtebauförderungsgesetz – zusammen.

„Bürgernah und gemeindefreundlich" nennt der Bauminister das Gesetzbuch; wichtiger Ausgangspunkt der Überlegungen war nach seinen Worten die Vereinfachung. Elementarer Grundsatz sei der Gedanke der Baufreiheit.

Für den Bürger werde insbesondere die Verkürzung der oft langwierigen Genehmigungsverfahren spürbar, sagte Schneider weiter, „denn das Vorhalten eines Grundstücks bis zum Baubeginn kostet ihn ja Geld". Nicht erforderliche Bestimmungen sollen abgebaut werden, die Aufstellung von Bauleitplänen vereinfacht und der Entscheidungsspielraum der Gemeinden erweitert werden.

Als „ausgewogenen Kompromiß zwischen städtebaulichen Belangen, dem Investitionsbedarf der Unternehmen und den Anforderungen des Umweltschutzes bezeichnet der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) den Entwurf des Baugesetzbuches. Er schaffe günstige Rahmenbedingungen für die Errichtung umweltfreundlicher Industrieanlagen.

Der Deutsche Städtetag warnte, daß im Verlauf der parlamentarischen Beratungen des Baugesetzbuchs die Einheitlichkeit des Städtebaurechts gewahrt bleiben müsse und daß die finanzielle Mitverantwortung des Bundes für die Stadterneuerung offengehalten werden solle.

BUNDESREPUBLIK–POLEN

Einigung über Umschuldung der 1985 fälligen Kredite

HH. **Bonn**

Nach deutsch-polnischen Verhandlungen ist gestern im Bundesfinanzministerium ein Umschuldungsabkommen über die Fälligkeiten 1985 (Polen III) in Höhe von rund 960 Millionen Mark paraphiert worden und soll am 12. Dezember in Warschau unterzeichnet werden. Vorausgegangen waren bilaterale Abkommen über die Schulden aus 1981 (Polen I) sowie die aus 1982–1984 (Polen II) mit einem deutschen Forderungsvolumen von rund 3,6 Milliarden Mark.

Damit ist nach Bonner Auffassung eine weitere wesentliche Bedingung für die Wiederaufnahme von Hermes-Bürgschaften für Exporte in das seit Jahren weitgehend zahlungsunfähige Land erfüllt worden. Allerdings bedarf eine wichtige Frage noch der Klärung: 1975 hatte Polen von der damaligen Bundesregierung einen zinsgünstigen (2,5 Prozent) Finanzkredit in Höhe von einer Milliarde Mark mit 25 Jahren Laufzeit erhalten. Die Differenz zum Marktzins wird seither aus dem Bundeshaushalt bestritten.

Da aber Polen 1980 nicht mit der vertraglich vorgesehenen Tilgung begann, müssen seither die Bonner Zinssubventionen auch auf die überfälligen Tranchen geleistet werden. Dieses Problem konnte in den deutsch-polnischen Verhandlungen bisher noch nicht gelöst werden.

Bonn dürfte nicht zuletzt aus grundsätzlichen Erwägungen hartnäckig sein. Andernfalls drohen kostspielige Berufungsfälle. Polen liegt sehr an einer raschen Wiederaufnahme der Hermes-Deckung, um seine Importe auf eine breitere Grundlage zu stellen (zur Zeit nur Barzahlungen und Kompensationsgeschäfte).

WIRTSCHAFTS JOURNAL

DIW: Privater Verbrauch steigt

Berlin (rtr) – Auch das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) erwartet für 1986 mit drei Prozent eine doppelt so schnelle Zunahme des realen privaten Verbrauchs wie in diesem Jahr. Grundlage für die positiven Erwartungen seien die stärker zunehmenden Einkommen bei geringen Preissteigerungen. Die erhöhte Kaufbereitschaft der Verbraucher werde sich auf die Anschaffung langlebiger Konsumgüter konzentrieren, schreibt das Institut in seinem Wochenbericht.

Null-Kupon-DM-Anleihe

Frankfurt (dpa/VWD) – Die Weltbank wird ihre erste öffentliche Null-Kupon-Anleihe mit einem Nennbetrag von einer Milliarde DM unter Federführung der Deutsche Bank auf dem deutschen Kapitalmarkt auflegen. Wie die Deutsche Bank in Frankfurt mitteilte, werden Teilschuldverschreibungen im Nennbetrag von 1 000 und 10 000 DM ab 19. Dezember 1985 zum Kurs von 13 Prozent verkauft und nach 30 Jahren zu 100 Prozent zurückgezahlt. Die Rendite für den Anleger beträgt jährlich 7,04 Prozent.

EG genehmigt Arbed-Hilfe

Brüssel (dpa/VWD) – Die EG-Kommission hat gestern eine zusätzliche Beihilfe von 350 Mill. DM für die Arbed Saarstahl GmbH, Völklingen, genehmigt. Das teilte das saarländische Ministerium für Bundesangelegenheiten in Saarbrücken mit. In der gleichen Sitzung seien bereits früher bedingt genehmigte 164,5 Mill. DM freigegeben worden. Die saarländische Landesregierung hatte am Vortag die Vorlage eines Nachtragshaushalts über 350 Mill. DM beschlossen.

Rücknahme verlangt

München (dpa/VWD) – Die bayerische Landesregierung hat die Eisenwerk-Gesellschaft Maximilianshütte mbH (Maxhütte), Sulzbach-Rosenberg, aufgefordert, den Verkauf ihres Kaltwalzwerks Haidhof an die Klöckner-Werke AG, Duisburg, wieder rückgängig zu machen. Klöckner, Hauptgesellschafter der Maxhütte, hatte das Werk Haidhof mit 720 Arbeitsplätzen im vergangenen Sommer erworben und plant dessen Stillegung, um die von der EG vergebenen Stahlproduktionskosten der Bremer Klöckner-Hütte zuzuschlagen. Bayern hatte Finanzhilfen für die Maxhütte zugesagt unter der Bedingung, daß der Standort Bayern aufrechterhalten werde.

Erste Anklage gegen DAL

Mainz (dpa/VWD) – Noch in diesem Jahr wird die erste Anklage gegen frühere Verantwortliche der Deutschen Anlagen-Leasing (DAL) erhoben, die in den vergangenen Jahren vor allem im Immoblienbereich mehrere hundert Millionen DM Verlust gemacht hat. Dies habe Justizminister Heribert Bickel (CDU) im Haushalts- und Finanzausschuß des rheinland-pfälzischen Landtags angekündigt, berichteten Ausschußmitglieder gestern in Mainz.

IDB begibt Anleihe

München (sz.) – Eine Anleihe über 150 Mill. DM hat die Inter-American Development Bank über ein deutsches Bankenkonsortium unter Führung der Bayerischen Vereinsbank am 3. Dezember aufgelegt. Die Emission mit einer Laufzeit von zehn Jahren ist bei einem Ausgabekurs von 99¾ Prozent mit einem Zinssatz von 7⅛ Prozent ausgestattet. Eine Börseneinführung ist nicht vorgesehen.

Neuer Börsenpräsident

Frankfurt (VWD) – Die Wahl des Privatbankiers Michael Hauck zum neuen Präsidenten der Frankfurter Wertpapierbörse ist so gut wie sicher. Der Frankfurter Börsenvorstand hat den persönlich haftenden Gesellschafter des Bankhauses Georg Hauck und Sohn einstimmig für die am 13. Januar 1986 stattfindende Neuwahl nominiert. Hauck wird Nachfolger des Privatbankiers Karl-Oskar König, der auf eigenen Wunsch ausscheidet.

Umwandlung möglich

Karlsruhe (VWD) – Der Gesetzgeber muß Selbständigen, die nach der Öffnung der Rentenversicherung 1972 als Pflichtversicherte beigetretensind, die Möglichkeit geben, ihr Versicherungsverhältnis rückwirkend in eine freiwillige Rentenversicherung umzuwandeln. Mit dieser Entscheidung hat das Bundesverfassungsgericht auf eine Vorlage des Sozialgerichts Mainz reagiert.

BAYERISCHE RAIFFEISEN-ZENTRALBANK / Schieflage schlimmer als erwartet – Abschreibungsbedarf reicht bis zu 1,3 Milliarden Mark

Rettungsaktion: DG-Bank übernimmt das Bayern-Institut

DANKWARD SEITZ, **München**

Die Schieflage der Bayerischen Raiffeisen-Zentralbank AG (BRZ) München, im Kreditgeschäft mit Bauträgern hat in den letzten Tagen eine solche Dimension angenommen, daß der Frankfurter DG-Bank Deutsche Genossenschaftsbank nichts anderes übrigblieb, als das Spitzeninstitut der 930 rechtlich selbständigen Raiffeisenbanken aufzufangen. „Die DG-Bank führt mit sofortiger Wirkung das Bankengeschäft der BRZ von München aus als eigenes Geschäft fort", heißt es in einer Mitteilung des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken, des Bayerischen Raiffeisenverbandes und der BRZ. „Das Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen und die Landeszentralbank in Bayern haben dem zugestimmt."

Während der inzwischen zurückgetretene Vorstandsvorsitzende Konrad Vilgertshofer Anfang November einen Wertberichtigungsbedarf von 750 Mill. DM als „das Ende der Fahnenstange" bezeichnete, mußte das „Sicherungsnetz" für die BRZ inzwischen auf 1,5 Mrd. DM erweitert werden. Nach dem derzeitigen Erkenntnisstand muß davon ausgegangen werden, so der neue Vorstandsvorsitzende Karl Fehrenbach gestern vor der Presse, daß sich ein „Maximalbedarf" von 1,3 (Minimum: 0,8) Mrd. DM ergeben kann. Endgültiges wird aber erst der für Mitte Februar 1986 erwartete Prüfungsbericht ergeben können.

Kern des Auffang-Konzepts ist es, wie Fehrenbach erläuterte, daß mit der Übernahme der Bankgeschäfte durch die DG-Bank auch alle diesbezüglichen Aktiva und Passiva der BRZ sowie auch alle Zweigstellen auf sie übertragen werden. Die BRZ wird danach künftig nur noch als Beteiligungs- und Holdinggesellschaft fungieren und mit der Abwicklung der ihr zufallenden Immobilien befaßt sein.

Zur Abdeckung des erforderlichen Wertberichtigungsbedarfs von 1,5 Mrd. DM wird die BRZ nach Angaben von Fehrenbach rund 850 Mill. DM beisteuern können. Ein Betrag von 350 Mill. DM wird aus den Rücklagen kommen, was erst durch die Auffanglösung möglich geworden sei.

Die restlichen 500 Mill. DM sollen sich unter anderem zusammensetzen aus: 120 Mill. DM Jahresergebnis von 1985, rund 70 Mill. DM aus dem Verkauf von Wertpapieren, 30 Mill. DM zuviel gezahlter Steuern für 1985 sowie verschiedenen Zuschreibungen und Auflösungen. Des weiteren erwartet man schätzungsweise 150 Mill. DM Steuerrückzahlungen aus den Jahren 1983 und 1984.

Insgesamt sieht die Auffanglösung vor, wie Fehrenbach erläuterte, daß die Risikolage der „neuen" BRZ soweit begrenzt ist, daß ihr Grundkapital von gut 162 Mill. DM und das Beteiligungsvermögen – mit rund 90 Mill. DM eine Beteiligung an der DG-Bank und mit etwa 45 Mill. DM an der BayWa zu Buche – unangetastet bleibt.

Demnach dürfte die Bilanzsumme der BRZ von rund 12 Mrd. DM im Jahr 1984 auf noch annähernd 300 Mill. DM zusammenschmelzen. Aktionäre der BRZ werden auch weiterhin die 930 Raiffeisenbanken sein. Allein dadurch, daß der BRZ Erträge aus ihren Beteiligungen zufließen werden, sei auch sichergestellt, daß die Banken mit einer Rendite von 13 Prozent (über die DG-Bank) rechnen könnten.

Noch keine Entscheidungen sind bislang in personellen Fragen getroffen worden. Vorerst werde der derzeitige BRZ-Vorstand die Überführung der Geschäfte auf die DG-Bank („kein leichtes Geschäft, das auch viel Zeit erfordert") regeln. Alles andere sei noch vollkommen ungewiß, auch unter welchem Namen die DG-Bank die Aktivitäten fortführen wird. In diesem Zusammenhang teilte er auch mit, daß bislang jedenfalls noch keine (wie einmal angekündigt) Strafanzeige gegen ehemalige Vorstandsmitglieder der BRZ gestellt worden ist.

Erleichtert über die Auffangaktion durch die DG-Bank zeigte sich auch Hellmut Horlacher, BRZ-Aufsichtsratsmitglied und Vorsitzender des Bayerischen Raiffeisenverbandes. Dadurch sei nämlich erreicht worden, die Primärstufe, die 930 einzelnen Banken, vor Schaden zu bewahren. „Sie werden mit keiner müden Mark belastet." Ja, man könne sogar nun feststellen, daß ihre Leistungsbereitschaft nicht nur unverändert gut, sondern mit ihrem neuen Spitzeninstitut DG-Bank sich noch verbessert habe.

GENERAL ELECTRIC

Interesse an Plessey

fu. London

Der britische Elektronik-Konzern General Electric Company (GEC) hat überraschend mitgeteilt, daß dem kleineren Konkurrenzunternehmen Plessey ein Angebot zur Übernahme im Wert von 1,16 Mrd. Pfund (4,35 Mrd. DM) gemacht worden ist. Die Offerte lautet auf 160 Pence je Plessey-Aktie. Plessey hat auf das Angebot noch nicht reagiert. Eine umgehend einberufene Sondersitzung von Vorstand und Aufsichtsrat war bei Redaktionsschluß noch nicht beendet.

Lord Weinstock, der Vorstandschef von GEC, begründet den Übernahmeversuch mit der Notwendigkeit, im verschärften Wettbewerb sowohl im Inland als auch im Ausland bestehen zu müssen. Die Schaffung einer großen britischen Elektronikgruppe aus GEC und Plessey könne diese Aufgabe weit besser erfüllen, insbesondere auf dem Gebiet der Telekommunikationsausrüstung.

Am Umsatz in Dollar gemessen würden GEC (8,83 Mrd. Dollar) und Plessey (2,10) zusammengefaßt auf Platz sechs der Weltrangliste der Hersteller von elektrischen und elektronischen Geräten liegen, nach IBM (45,9 Mrd. Dollar), dem amerikanischen General Electric-Konzern (27,94), Hitachi (19,41), Philips (19,02) und Siemens (18,09 Mrd. Dollar). GEC und Plessey sind die beiden Hauptzulieferer für British Telecom und zudem wichtige Ausrüster der britischen Streitkräfte.

HONGKONG / China ist zum zweitwichtigsten Handelspartner aufgerückt – Börse in guter Verfassung

Zuversicht breitet sich in der Metropole aus

JÜRGEN KAHL, Hongkong

Bei einer Umfrage über die Wachstumsfavoriten unter den wichtigsten asiatisch-pazifischen Metropolen erhielt Hongkong gleich zweimal gute Noten. Von den rund 200 befragten Bankern tippten die meisten bei der Frage nach der Stadt mit den besten wirtschaftlichen Entwicklungschancen auf die britische Kronkolonie und nominierten sie im Blick auf die voraussichtliche Expansion im Banken- und Finanzgeschäft nach Tokio auf Platz zwei.

Die robuste Zuversicht, die Hongkong ein Jahr nach Unterzeichnung des britisch-chinesischen Abkommens über die Rückkehr der Kolonie unter chinesische Oberhoheit im Jahre 1997 wiedererlangt hat, spiegelt sich vor allem im wirtschaftlichen Geschehen der Stadt selbst. Der Börsenindex, der in der Phase der Ungewißheit Mitte 1984 auf 700 Punkte abgerutscht war, hat die „psychologische Schwelle“ von 1700 längst wieder überschritten und näherte sich Anfang November zum ersten Mal wieder dem Rekordstand des Boomjahres 1981. „Alles deutet darauf hin, daß die Krise überstanden ist“, urteilte der Vorsitzende der „lokalen Vereinigung der deutschen Kaufmannschaft“, Wolfgang Widemann. Ähnlich sehen es auch Hongkongs Immobilienmakler, die auf die rege Nachfrage nach Büro- und Wohnraum mit einem Preisschub von rund 30 Prozent reagierten.

Die optimistischen Erwartungen nach der Zusicherung Pekings, das System der kapitalistischen Enklave für die Dauer von 50 Jahren nicht anzutasten, dämpft selbst die Ernüchterung darüber, daß Hongkong in diesem Jahr nur mit bescheidenem Wachstum rechnen kann. Seit März zeigt die Kurve der lokalen Exporte zum ersten Mal seit neun Jahren einen scharfen Abwärtsknick (August bis Oktober minus zwölf Prozent): ein Wachstum von 4,5 Prozent (1984 real 9,6 Prozent) kann kaum noch erreicht werden.

Ähnlich wie die exportorientierten Nachbarn Taiwan und Südkorea wurde die Stadt von der konjunkturellen Abschwächung in den USA getroffen, dem nach wie vor größten Abnehmer von Textilien und Elektronik aus Hongkong. Zusätzlich belastend wirkte sich die 1983 eingeführte Koppelung des Hongkong-Dollar an den Wechselkurs der US-Währung aus, die während des Höhenflugs des US-Dollar vor allem die traditionellen Kunden in Europa abschreckte. Nach der Statistik rutschten die Ausfuhren der Kronkolonie in den ersten sieben Monaten 1985 in die EG um 15 Prozent und in die Bundesrepublik – den zweitgrößten europäischen Markt nach Großbritannien – sogar um 20 Prozent auf 4,3 Mrd. Hongkong-Dollar (rund 1,43 Mrd DM).

Teilweise aufgefangen wurde diese negative Bilanz jedoch durch die kräftig gestärkte Rolle Hongkongs im China-Geschäft, in dem einheimische Wirtschaftsexperten bei stetiger Fortsetzung der chinesischen Öffnungs- und Modernisierungspolitik eine der wichtigsten Trumpfkarten für die Zukunft sehen.

Mit einem Anteil von rund einem Viertel am gesamten Warenaustausch der Kronkolonie ist China inzwischen vor den USA zum wichtigsten Handelspartner aufgerückt. Besonders hohe Zuwachsraten erzielte dabei der über Hongkong abgewickelte Re-Export von Investitionsgütern aus Drittländern. Wie wichtig China Hongkong als eigene Operationsbasis für Handel und Finanzierung nimmt, zeigt sich unter anderem darin, daß inzwischen fast alle 29 Provinzen in der Stadt eigene Vertretungen eingerichtet haben. (dpa/VWD)

KIENBAUM / In Personal wird wieder investiert

Top-Manager stark gefragt

HEINZ STÜWE, Düsseldorf

„Die günstige Konjunkturentwicklung fördert die Bereitschaft der Unternehmer, im Personalbereich zu investieren.“ So kommentiert Jochen Kienbaum, Juniorchef der Gummersbacher Kienbaum Gruppe, die deutlich gestiegene Nachfrage nach qualifizierten Führungskräften und Spezialisten. Vor allem in der Elektrotechnik/Elektronik, gefolgt vom Maschinenbau, der Computerindustrie und der Metallverarbeitung, registrierte Kienbaum einen hohen Personalbedarf. Deutlich geringer sei er beispielsweise in der chemischen und der kunststoffverarbeitenden Industrie.

Aus den über 500 Personalbeschaffungsaufträgen, die Kienbaum in diesem Jahr erteilt wurden, ergibt sich eine starke Nachfrage nach Top-Managern, aber auch Führungskräfte im Marketing und im Vertrieb wurden häufig gesucht. Aufgrund der raschen technologischen Entwicklung hat sich der Bedarf an Ingenieuren in Produktion sowie Konstruktion und Entwicklung erhöht. EDV-Fachkräfte sind nach Kienbaums Worten nach wie vor „begehrte Mangelware“.

Auf der Schattenseite stehen dagegen die kaufmännischen Positionen im Finanz- und Rechnungswesen, im Personalsektor und in der allgemeinen Verwaltung. „Auffallend ist, daß die Mobilitätsbereitschaft unter den Spitzenkräften steigt“, berichtete Kienbaum, mit einer Ausnahme allerdings: den Technikern. Kienbaum sieht darin „eine Frage der Mentalität“.

Die Einkommenserwartungen der Führungskräfte bleiben gut. Für das nächste Jahr sagt Kienbaum Einkommenszuwächse zwischen 4,5 und 5,5 Prozent voraus. In eigenen Gehaltsstrukturuntersuchungen hat Kienbaum ermittelt, daß die Manager 1985 ihre Grundgehälter um durchschnittlich vier Prozent steigern konnten.

Kienbaum empfiehlt seinen Kunden ein variables Leistungsanreizsystem in der Management-Vergütung. Das biete die Möglichkeit, die Fixkosten zu senken und die Personalkosten zum Teil an die wirtschaftliche Lage der Firma anzupassen. Heute bekommen 70 Prozent der Geschäftsführer eine Erfolgsbeteiligung von etwa einem Viertel ihres Gesamteinkommens. Im mittleren Management erhalten zwischen 50 und 60 Prozent etwa 15 Prozent ihres Einkommens erfolgsabhängig.

Eine besonders teure Vergütungskomponente sollten die Unternehmen kritisch unter die Lupe nehmen: die betrieblichen Zusatzleistungen. Auf jeden Fall müsse den Mitarbeitern stärker bewußt gemacht werden, was das Unternehmen – etwa in der Altersversorgung – für sie leiste.

Eine andere Vergünstigung erlebt – wie die Kienbaum-Experten berichten – eine Renaissance. Immer mehr Firmen stellten dem mittleren Management Dienstwagen zur Verfügung, weil dies eine der wenigen steuerlich günstigen Zusatzleistungen sei.

NACHRICHTEN AUS DEM AUSLAND

Luftfahrt zufrieden

Brüssel (dpa/VWD) – Der 1983 einsetzende finanzielle Höhenflug der europäischen Fluggesellschaften hält an. Auf insgesamt 900 Millionen Dollar (rund 2,7 Mrd DM) veranschlagt der in Brüssel ansäßige Dachverband AEA (Association of European Airlines) den diesjährigen Reingewinn seiner 20 Mitglieder-Gesellschaften. Nach einem ausgeglichenen Nettoergebnis 1983 wurde im vergangenen Jahr ein Gesamtgewinn von 745 Millionen Dollar erreicht. Wie der Verband am Mittwoch weiter mitteilte, seien dagegen die übrigen Fluggesellschaften der Weltorganisation IATA in diesem Jahr noch tiefer in die Verlustzone geraten. Nach 250 Millionen Dollar im Vorjahr werde für das laufende Jahr ein Gesamtfehlbetrag von 800 Millionen Dollar erwartet. Der AEA gehören die 20 europäischen Fluggesellschaften an.

Gesetzesvorlage gebilligt

Washington (AP) – Nach dem US-Senat hat auch das Repräsentantenhaus eine Gesetzesvorlage verabschiedet, die darauf abzielt, die Einfuhr von Textilien, Kleidern und Schuhen zu begrenzen. Die Vorlage ist allerdings durch ein Veto von Präsident Ronald Reagan bedroht, denn sie erreichte nicht die notwendige Zweidrittelmehrheit, um ein eventuelles Veto des Präsidenten zu überstimmen. Die Vorlage wurde mit 255 gegen 161 Stimmen gebilligt.

Mexiko braucht Kredite

New York (VWD) – Mexiko brauche innerhalb der nächsten drei Jahre neue Kredite über rund 10 Mrd. Dollar, erklärten Vertreter des Finanzministeriums gegenüber einer Gruppe von 13 internationalen Banken, die sich zu Verhandlungen über die Auslandsverbindlichkeiten des Landes von 96,5 Mrd. Dollar in Mexiko aufhielt. Unklar ist, auf welchem Wege Mexiko die Mittel beschaffen will.

Hohes Handelsdefizit

Kopenhagen (dpa/VWD) – Das dänische Defizit im Handel mit der Bundesrepublik wird 1985 mit voraussichtlich 11 Milliarden Kronen (3 Mrd. DM) eine Rekordhöhe erreichen. Das Minus gegenüber dem wichtigsten Handelspartner Dänemarks, das im Vorjahr 8,5 Mrd. Kronen (2,4 Mrd. DM) betragen hatte, würde damit allein fast die Hälfte des zu erwartenden Zahlungsbilanzdefizits von 23 Mrd. Kronen (6,4 Mrd. DM) ausmachen.

Garantien erweitert

Washington (VWD) – Die U.S. Export-Import Bank hat ihre finanziellen Garantien, die US-amerikanische Anlagen und Ausrüstungen sowie Dienstleistungen abdecken und von Ausländern geleast werden, erweitert. Nach Angaben der Exim-Bank beziehen sich die Bürgschaften auf Leasingverträge für Flugzeuge, Ölbohrplattformen, Computer, Maschinen, Bauausrüstungen und andere Kapitalgüter, die ins Ausland gehen. Erhalten können die Garantien US-amerikanische Produzenten, Leasing-Gesellschafen, Banken und Gesellschaften, die in die Finanzierung von Leasingverträgen involviert sind.

Neue US-Goldmünzen

Washington (dpa/VWD) – Die USA wollen im nächsten Jahr in das Geschäft mit den Sammlern und Anlegern von Goldmünzen einsteigen, das derzeit vom südafrikanischen „Krügerrand“ und dem kanadischen „Maple Leaf“ beherrscht wird. Zum ersten Mal seit 1932 sollen wieder Goldmünzen als normale Zahlungsmittel geprägt werden. Nachdem am Montag auch das Repräsentantenhaus das dafür notwendige Gesetz verabschiedet hat, fehlt nur noch die Unterschrift von Präsident Ronald Reagan. Ab 1. Oktober 1986 sollen vier Münzen mit einem Nennwert von 50 Dollar bei einer Unze Gold (31,1 Gramm) und von 25, zehn und fünf Dollar mit entsprechend weniger Gold auf den Markt kommen.

Kaffee-Ernte in Brasilien bedroht

dpa/VWD, Hamburg

In Brasilien, dem weltweit größten Kaffeeproduzenten, hat eine wochenlange Dürre den Kaffeeanbau geschädigt. Bereits vor zehn Jahren hatte eine Naturkatastrophe, damals war es ein strenger Frost, die brasilianische Kaffeewirtschaft schwer getroffen. Bernhard Rothfos, Hamburg, führender europäischer Rohkaffeehändler, sieht in den beiden Ereignissen gewisse Parallelen. Wie damals sei nicht die laufende beziehungsweise abgeschlossene Ernte, sondern die des nächsten Jahres geschädigt worden. Wie damals seien die brasilianischen Vorräte niedrig.

Noch ist das Ausmaß des zu erwartenden Ernteausfalls im Kaffeejahr 1986/87 nicht zu überblicken, doch die ursprünglich auf 25 bis 26 Millionen Sack (je 60 Kilogramm) angesetzte brasilianischen Kaffeernte wird nach dem jüngstem Rothfos-Marktbericht gravierend reduziert werden müssen. Private Schätzungen gingen zur Zeit von 12,5 Millionen bis 18 Millionen Sack aus. Noch nicht abzusehen ist, wie sich der Ernteausfall auf die brasilianischen und damit auf die Rohkaffee-Weltmarktpreise auswirken wird. Nach dem schweren Frost im Juli 1975 kam es nicht sofort zur vollen Preisexplosion. Rothfos erinnert daran, daß sich die Preisentwicklung in Stufen vollzog.

MAILÄNDER BÖRSE / Tagesumsätze verzehnfacht

Die Technik wird verbessert

GÜNTHER DEPAS, Mailand

Im kommenden Jahr wird der italienische Aktienmarkt technisch den stark gestiegenen Ansprüchen der Klientel angepaßt. Auf dem Programm steht nicht nur der Übergang zur fortlaufenden Notierung, für den jetzt die ersten Sommerwochen als Frist gesetzt wurden, sondern auch die Umwandlung der Titel-Aufbewahrungsstelle in ein Aktien-Lager.

Am Mailänder Aktienmarkt haben sich die Tagesumsätze zwischen 1984 und 1985 auf 150 Mrd. Lire verzehnfacht, so daß nach offiziellen Schätzungen der Jahresumsatz im laufenden Jahr 22 000 Mrd. Lire erreichen wird, dreimal mehr als im vergangenen Jahr. Die Mailänder Börse ist damit im Laufe von nur zwölf Monaten plötzlich erwachsen geworden. Nicht Schritt gehalten hat jedoch die Technik, die in vielen Dingen noch zu wünschen übrig läßt. In dieser Hinsicht sind jetzt aber tiefgreifende Veränderungen vorgesehen.

Die fortlaufende Notierung hätte bereits Mitte November 1985 ihren Anfang nehmen sollen. Zur Verzögerung kam es, weil die Einrichtung der zehn italienischen Börsen mit Bildschirm-Terminals längere Zeit beansprucht, als anfangs angenommen wurde. Mit der fortlaufenden Bildschirm-Notierung, die zunächst fünf Titel, nach einer Experimentierphase von sechs Monaten weitere 25 und danach den gesamten Kurszettel (rund 200 Aktien) erfassen soll, werden die italienischen Börsen zu einer Einheitsbörse zusammengefaßt.

Das neue System wird den Erwartungen der amtlichen Börsenaufsichtskommission zufolge zur Konzentration des Aktiengeschäfts an der Börse führen. Heute ist der eigentliche Börsenhandel am täglichen Aktiengeschäft nur etwa mit 30 Prozent beteiligt. Die fortlaufende Bildschirm-Notierug erfolgt künftig zwischen 10 und 14 Uhr. Börsenexperten erwarten, daß dadurch zwar nicht die Rolle Mailands geschmälert wird, wo 90 Prozent des Börsenhandels erfolgen. Die Börsianer anderer Börsenplätze werden künftig aber mehr Anreiz finden, um sich am Geschäft zu beteiligen.

Eine zweite wichtige Neuerung betrifft das vor der Verabschiedung stehende Gesetz, mit dem die Aufbewahrungsstelle der Aktien, der sogenannte Monte Titoli (Titelberg), aus einer Treuhandgesellschaft in ein zentrales Lager verwandelt wird. Zweck der Umwandlung ist es, die materielle Aushändigung der Aktien an die neuen Eigentümer zu beschleunigen.

Das bisherige sehr schwerfällige System erlaubt es nicht, in kurzer Zeit die Operation abzuwickeln. Meist vergehen für die Aushändigung drei bis vier Monate, so daß vor allem die ausländischen institutionellen Anleger, die in letzter Zeit am italienischen Markt aufgetreten sind, mehrmals starke Kritik an dem System übten. Ursprünglich war vorgesehen, nach französischem Beispiel die Aktie zu „dematerialisieren“. Dem steht aber das italienische Recht entgegen, wonach nur derjenige rechtskräftig Eigentümer einer Aktie ist, der auch materiell über sie verfügt.

Nun hat man sich zu einem Kompromiß entschlossen: Die Titel bleiben weiter ein materielles Gut und werden in einem zentralen Lager, eben dem Monte Titoli, aufbewahrt. Künftig sollen dort aber nur die kleinen Stückelungen den neuen Eigentümern ausgehändigt werden, während die großen Stückelungen in dem Lager bleiben. Damit will man die Abwicklung der Operationen auf maximal eine Woche verkürzen. Bis alle italienischen Banken die bei ihnen deponierten Aktien dem Monte Titoli übergeben, wird allerdings noch einige Zeit vergehen und, wie dazu jetzt ein Sprecher der amtlichen Börsenaufsichtskommission erklärte, „ein Berg von Überstunden“ nötig sein.

Gemeinsames Wirtschaftskonzept?

J. Sch. Paris

Über die Möglichkeiten eines gemeinsamen französisch-deutschen Wirtschaftskonzepts, das von den Grundsätzen der sozialen Marktwirtschaft ausgeht, haben führende Rechtspolitiker und Wirtschaftsführer der beiden Länder in Paris diskutiert. Die von dem französischen Ludwig-Erhard-Schüler William François initiierte Konferenz ließ erkennen, daß für den Fall einer sozialistischen Niederlage bei den nächsten Parlamentswahlen die wirtschaftsliberalen Grundsätze der Bundesrepublik in Frankreich stärker Eingang finden dürften. Staatssekretär Waldemar Schreckenberger erklärte, das deutsche Beispiel zeige, wie wichtig es sei, den Interventionismus des Staates einzudämmen. Auf französischer Seite sprach sich Yvon Chotaud, Vizepräsident des Unternehmerverbandes, für die progressive Differenzierung der Löhne aus, um die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.

ÖSTERREICH / Neufassung des Kreditwesengesetzes soll Mitte 1986 in Kraft treten

Strengere Eigenmittelregelung für Banken

WOLF FREISLEBEN, Wien

Eine deutlich strengere Eigenmittelregelung und damit sogleich eine rasche Erhöhung des Eigenkapitals wird die Neufassung des Kreditwesengesetzes (KWG) den Banken und Sparkassen abverlangen, wenn sie wie vorgesehen Mitte nächsten Jahres in Kraft tritt.

In dem Entwurf zur Gesetzesnovelle, den der österreichische Finanzminister Franz Vranitzky den Bankenchefs kürzlich überreichte, sind als künftige Eigenkapitalerfordernis vier Prozent der gesamten Bilanzsumme gefordert – und zwar ohne die bisher zulässigen Ausnahmen, die letztlich ein Eigenkapital von teilweise sogar unter zwei Prozent innerhalb der österreichischen Banken zugelassen haben. Vorgesehen ist weiter die Überführung der bisherigen Sammelwertberichtigungen in eine Haftrücklage, die 0,8 Prozent der Bilanzsumme erreichen muß.

Daß der ehemalige Bankenchef und jetzige Finanzminister Vranitzky gleich im ersten Jahr seiner Amtsführung die Novellierung des erst 1979 geänderten KWG vorbereitete, hat seinen guten Grund. Denn im internationalen Vergleich liegen die österreichischen Institute sowohl gemessen am Eigenkapital als auch an der Ertragskraft deutlich zurück. Ursache dafür war ein jahrelanger hemmungsloser Wettbewerb, der über die Konditionen ausgetragen wurde. Um dem Einhalt zu gebieten, hat der Finanzminister Anfang 1985 zur Stabilisierung der ständig schrumpfenden Zinsspanne ein freiwilliges Konditionenabkommen durchgesetzt.

So einfach die nun vorgesehene neue Eigenkapitalregelung erscheint, so problematisch erweist sie sich in der Praxis. Denn die Struktur des österreichischen Kreditapparats ist keineswegs homogen. Dominiert wird der Markt von den Sektoren Raiffeisen, Sparkassen, Volksbanken und Hypothekenbanken.

Alle Sektoren haben ihre historisch gewachsenen Eigenheiten, die sich sowohl im bisherigen Anrechnungsmodus von Eigenkapital wie auch der Eigenkapitalbildung und -zuführung ausdrücken. Dementsprechend verlangen die verschiedensten Gruppen auch jetzt die Berücksichtigung bisheriger Ausnahmen. Bei den Genossenschaftsbanken zum Beispiel steht vor allem der Haftsummenzuschlag im Vordergrund, der bisher zu einem wesentlichen Teil das echte Eigenkapital ergänzen konnte, obwohl er nicht wirklich real vorhanden war.

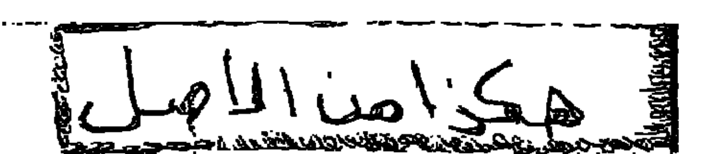
Auch über die neu geforderte Konsolidierungspflicht und die Begrenzung der Höchstkreditsummen wird es während der nächsten Monate noch heftige Diskussionen geben. Der Finanzminister hat bereits angedeutet, hier nur geringe Kompromisse eingehen zu wollen.

Boeing kauft de Havilland

dpa/VWD, New York

Die Boeing Company, Seattle, der Welt größter Hersteller von kommerziellen Flugzeugen, wird den kanadischen Kleinflugzeugbauer de Havilland Aircraft of Canada Ltd. für 155 Millionen Kanada-Dollar (279 Mill. DM) übernehmen. Bei de Havilland wird die Dash 8 gebaut, eine Turboprop-Maschine mit 36 Sitzplätzen. Boeings kleinstes Flugzeug ist die 737 mit 130 Plätzen. Für de Havilland soll auch der deutsche Luft- und Raumfahrtkonzern Dornier Interesse gezeigt haben.

De Havilland steckt seit mehreren Jahren in erheblichen finanziellen Schwierigkeiten. Vorige Woche meldete das Unternehmen für die ersten neun Monate dieses Jahres 55,1 Millionen kanadische Dollar Verlust bei 204,6 Millionen Dollar Umsatz. In der entsprechenden Vorjahresperiode addierte sich das Defizit auf 19,7 Millionen Dollar bei 160 Millionen Dollar Umsatz.



MANNESMANN

Auftragseingang „erfreulich“

dpa/VWD, Düsseldorf

Eine „erfreuliche Entwicklung von Auftragseingang und Umsatz“ meldet der Mannesmann-Konzern für die ersten neun Monate dieses Jahres. Der Umsatz stieg gegenüber dem gleichen Vorjahreszeitraum um 12 Prozent auf knapp 12 Mrd. DM. Dabei nahm er im Inland um 22, im Ausland um 7 Prozent zu. Auch das Konzern-Ergebnis habe deutlich über dem Vorjahr gelegen. Das beruhe überwiegend auf dem Abbau des Verlustes bei den Röhrenwerken, berichtete das Unternehmen in Düsseldorf.

Einen „kräftigen Aufschwung“ registrierte Mannesmann Rexroth GmbH, Lohr, mit einem Anstieg der Aufträge um 30 Prozent. Der Umsatz nahm um 28 Prozent zu. Bei Mannesmann Demag AG, Duisburg, stiegen die Bestellungen um 19 Prozent. Vor allem aus dem Ausland kamen mehr Aufträge herein. Ein hohes Plus habe der Bereich Hüttentechnik erzielt. Der Auftragseingang der Mannesmannröhren-Werke AG, Düsseldorf, lag um 14 Prozent über dem Vorjahr. Die Verluste im Westeuropa- und USA-Geschäft seien durch Aufträge für die östlichen Staatshandelsländer und China ausgeglichen worden.

GHH

Auftragseingang stark gestiegen

VWD, Oberhausen

Beim GHH-Konzern geht es weiter aufwärts. Wie das Unternehmen mitteilt, lag der Auftragseingang in den ersten vier Monaten (31. Oktober) des Geschäftsjahres 1985/86 mit 4,64 Mrd. DM um 14,6 Prozent über Vorjahresniveau. In nahezu allen Gesellschaften des Konzerns sei die Beschäftigung über das laufende Geschäftsjahr hinaus gesichert. Die Gutehoffnungshütte Aktienverein wird der Hauptversammlung am 14. Februar wie angekündigt eine auf 5,50 (3) DM je Aktie erhöhte Dividende auf das Aktienkapital von 583,2 Mill. DM vorschlagen.

Die wirtschaftliche Lage des Konzerns hat sich der Unternehmensmitteilung zufolge im Geschäftsjahr 1984/85 wesentlich verbessert. In der Gewinn- und Verlustrechnung des Konzerns wird ein Jahresüberschuß von 503 Mill. DM ausgewiesen nach einem Fehlbetrag von 59 Mill. DM im Vorjahr. Nach Berücksichtigung außerordentlicher Posten leite sich für das Geschäftsjahr ein bereinigter Überschuß von 128 Mill. DM ab, was im Vergleich zum Vorjahr eine Verbesserung von 300 Mill. DM bedeute.

WERBUNG / Getex soll den Zugang zu Amerikas High-Tech-Markt erleichtern

„Made in Germany“ schneller sichtbar

H.-A. SIEBERT, Washington

Der US-Markt wird für deutsche Unternehmen zugänglicher, die Spitzentechnologien anzubieten haben. Das neue Vehikel heißt „elektronische Werbung“ – eingefüttert werden die Produktmerkmale und Konditionen in Datenbanken, die von amerikanischen Interessenten angezapft werden können. Träger dieser modernen Marketing-Aktion ist die Getex German Technology Exchange Inc., die in Washington von dem Deutschen Industrie- und Handelstag, der Deutsch-Amerikanischen Handelskammer, der Deutschen Forschungs- und Versuchsanstalt für Luft- und Raumfahrt und der Gesellschaft für Information und Dokumentation gegründet worden ist.

Obwohl erst einmal für ein Jahr ausgelegt, ist dies ein begrüßenswerter Schritt in die richtige Richtung, zumal da die Amerikaner die technische Leistungsfähigkeit der deutschen Konkurrenz gern unterschätzen. Indes, bisher fehlte ihr auch der Wille zur Selbstdarstellung. Durch das elektronische Medium kann das „Made in Germany“ aus Wirtschaft und Forschung schneller sichtbar gemacht werden – das wichtigste Ziel der Getex. An deutschen Teilnehmern fehlt es offensichtlich nicht. In einer gerade abgeschlossenen viermonatigen Pilotphase ließen rund 300 Firmen „Anzeigen“ über ihre Erzeugnisse und Aktivitäten in US-Datenbanken einspeisen. Mit mehr als 1000 Einträgen im Jahr wird gerechnet.

Was die Getex sich vorgenommen hat, wird im „High-Tech“-Bereich schon seit längerer Zeit von etwa 20 US-Anbietern praktiziert. Noch mehr Geld stecken die Japaner in diese Art Kommunikation. In den USA ist „Electronic Advertising“ attraktiv, weil es bereits 17 Millionen voll dialogfähige Computer mit Zugangsmöglichkeit zu Datenbanken gibt. Rund vier Millionen Amerikaner sind auf Datenbanken abonniert, und mehr als eine Million Manager aus 250 000 Unternehmen nutzen diesen Service, um sich zu informieren und Geschäftskontakte herzustellen.

Eine Hilfe stellt die Getex besonders für mittelständische Firmen dar, die schwierige Technologien zu offerieren haben. In Datenbanken wiederum läßt sich gezielter recherchieren, kein Wunder, daß sie sich in der amerikanischen Geschäftswelt als Entscheidungsgrundlage zunehmender Beliebtheit erfreuen. Als Hauptsitz der Getex wurde Washington gewählt, weil die US-Hauptstadt neben Boston und San Francisco zu den drei elektronischen Informationszentren für Spitzentechnologien in den Vereinigten Staaten gehört.

Die technische Abwicklung erfolgt über die Münchner High-Tech Technologietransfer und Verlag GmbH. Sie bearbeitet die Texte und nimmt die Einspeisung in eine eigens für diesen Zweck in den USA eingerichtete Datenbank vor. Je nach Länge kostet ein Eintrag, also ein Kurzbericht über eine technische Innovation, 800 bis 1800 Mark. Die Aktualisierung übernehmen die Vertreter der Kammer und der anderen beteiligten Institutionen in den USA. Die Getex finanziert sich selbst und nimmt keine öffentlichen Mittel in Anspruch. Für das erste Jahr werden die Kosten auf 250 000 Dollar veranschlagt.

DEUTSCHER WEINMARKT / Veränderte Strukturen

Wetteifern um mehr Profil

JOACHIM NEANDER, Frankfurt

Die Affäre um das Diethylenglykol hat den deutschen Weinmarkt regelrecht durchgeschüttelt. Die Strukturen verändern sich. Vor allem zwei Gruppen machen große Anstrengungen, die Vertrauenskrise für sich ins Positive zu wenden. Das sind zunächst die renommierten deutschen Weingüter. Der Begriff des Gutsweins ist nach deutschem Weinrecht zwar nicht deklarationsfähig, aber auf vielfältige Weise versuchen kleinere und größere Gruppen von Weingütern, die Besonderheit ihrer Weine und Produktionsmethoden herauszustellen. Vereine wie die „Chartagüter“ im Rheingau oder „Der klassische deutsche Wein e. V.“ (überregional) betonen mit Hilfe selbstauferlegter zusätzlicher Qualitätsnormen ihren Abstand zu den preiswerten Konsumweinen.

Den Höhepunkt dieser Reihe bildete jetzt der erste Versuch, deutsche Spitzen-Weingüter nach französischem Beispiel zu klassifizieren. Die Liste der insgesamt 162, in vier Klassen eingeteilten Güter, die ein Expertenteam in der Fachzeitschrift „Alles über Wein“ publizierte, hat teils freudige Zustimmung, aber auch erbitterte Kritik unter den Gütern ausgelöst. Bei der festlichen Präsentation der zwölf A-Klassen-Güter auf Schloß Johannisberg im Rheingau sprach Gastgeber Fürst Metternich ganz ungeniert vom „Grand Cru Allemand“, obwohl dies hierzulande auf dem Etikett streng verboten wäre. Die zwölf Betriebe genießen im In- und Ausland in der Tat großes Ansehen. Doch liegen etwa zwischen dem badischen Trocken-Fanatiker Franz Keller und den Mosel- bzw. Saar-Gütern Johann Josef Prüm (Wehlen) oder von Schubert (Grünhaus) und ihrer jeweiligen Wein-Philosophie Welten.

Doch das Argument, der deutsche Wein als Ganzes müsse endlich anfangen, mit dem immer noch enormen Ruf seiner Spitzenvertreter mehr zu werben, kann auch von den Gegnern solcher Aktionen nicht entkräftet werden. Bester Beweis: Der sensationelle Erfolg der Spitzenweinversteigerung vor zwei Wochen bei der Jubiläumsfeier des Verbandes der Deutschen Prädikatsweingüter in Trier.

Natürlich stehen die deutschen Winzergenossenschaften solchen Profilierungsversuchen äußerst reserviert gegenüber. Karl Ludwig Bieser, der Vorstandsvorsitzende der Weinabsatzzentrale Deutscher Winzergenossenschaften, Bonn, spricht unverblümt von „selbstgestrickten, willkürlichen Bewertungsmaßstäben“. Niemand wolle den wirklichen Spitzengütern am Zeuge flicken. Aber mit vielen der insgesamt 162 hochgelobten Betriebe könnten die Genossenschaften es nach Leistung und Qualität mühelos aufnehmen.

Die Winzergenossenschaften mit ihren über 60 000 Mitgliedern haben die Diethylenglykol-Affäre höchst unterschiedlich überstanden. Insgesamt konnte der Wertumsatz im Geschäftsjahr 1984/85 dank stabilerer Preise mit 484 (gegen 423) Mill. DM stärker gesteigert werden als der Mengenumsatz, der nur von 1,4 auf 1,5 Mill. Hektoliter Wein stieg.

Im Süden der Bundesrepublik führte die Affäre zu Umsatzsteigerungen – hier zahlte sich die bessere Branchenkenntnis der Verbraucher aus. An der Mosel, in Rheinhessen und an der Nahe dagegen stieß vor allem das Geschäft in Norddeutschland wochenlang auf eisige Zurückhaltung. Dennoch wollen die Winzergenossenschaften stärker als früher einheitlich auftreten und werben. Das strategische Ziel: Ein größerer Marktanteil im Lebensmittelgroß- und Einzelhandel, auch auf Kosten der bisher dominierenden Handelskellereien, deren Image durch die Glykolaffäre etwas gelitten hat.

Einen energischen Vorstoß wollen die Genossenschaften aber auch beim Fachhandel unternehmen – hier speziell mit einem neuartigen Angebot einfacher, sauberer Qualitätsweine, zum Teil ohne Angabe der Lage, dafür aber mit dem Vertrauen des Fachhändlers in die ihm bekannte Genossenschaft ausgestattet.

Deere sieht sich an der Spitze

dpa/VWD, Mannheim

Der amerikanische Land- und Baumaschinenkonzern Deere & Co, Moline, mit deutschen Werken in Mannheim, Zweibrücken und Bruchsal, hat 1985 auf dem schwierigen Landmaschinenmarkt besser abgeschnitten als die Konkurrenz. Auch für 1986 herrscht nach Angaben von Vizepräsident Michael Frank eine gewisse Zuversicht. Die deutsche Deere-Gruppe habe im Geschäftsjahr 1984/85 (31. Oktober) rund 1,9 (Vorjahr 1,6) Mrd. DM im Bereich Landtechnik umgesetzt, 17 Prozent mehr als im Vorjahr. Mit dem Umsatz, von dem unverändert 89 Prozent aus dem Export stammen, stehe Deere an der Spitze der deutschen Landmaschinenindustrie. Der Konzernumsatz ist weltweit um acht Prozent auf 4,06 Mrd. Dollar (rund 12,2 Mrd. DM) gesunken.

Die deutsche Deere-Gruppe, die etwa 20 Prozent des Umsatzes und 33 Prozent des Exports der gesamten deutschen Landmaschinenindustrie innehat, setzte in der Bundesrepublik rund 207 Mill. DM (plus fünf Prozent) um. Die Zahl der Mitarbeiter sei um drei Prozent auf 6700 Mitarbeiter in den Werken Mannheim, Zweibrükken und Bruchsal gestiegen.

Der Jahresüberschuß des Konzerns sank auf 30,5 (104,9) Mill. Dollar.

Volkswagen fährt Sonderschichten

AP, Wolfsburg

Die Volkswagen AG will mit Sonderschichten und dem Weiterlaufen der Produktion während der Werksferien im Juli in den ersten sieben Monaten des Jahres 1986 rund 36.000 Fahrzeuge zusätzlich produzieren. Wie das Unternehmen am Mittwoch in Wolfsburg weiter mitteilte, wurden deshalb zwischen Vorstand und Gesamtbetriebsrat für das erste Halbjahr acht Sonderschichten im Stammwerk Wolfsburg und je zwölf Sonderschichten in den Motorenwerken Braunschweig, Kassel und Salzgitter und im Transporterwerk in Hannover vereinbart.

Die Unternehmensleitung begründete die Notwendigkeit der Sonderschichten an Samstagen und des Produktionsbetriebes in den Werksferien mit Freiwilligen und Werkstudenten mit der anhaltenden Nachfrage und dem hohen Auftragsbestand. Vorstand und Betriebsrat haben der Mitteilung zufolge für das Verhandlungsergebnis eine Erklärungsfrist bis zum Freitag vereinbart.

Die Samstagarbeit soll nach den Werksferien durch bezahlte Freischichten abgegolten werden. Im 2. Quartal 1986 soll die Absatzsituation analysiert werden. Danach könne über weitere Neueinstellungen entschieden werden.

UNTERNEHMEN UND BRANCHEN

Untersuchung beantragt

München (sz.) – Die Einsetzung eines Untersuchungsausschusses zur Prüfung von Vorwürfen gegen Bayerische Behörden und die Bayerische Landesbank im Zusammenhang mit der „Mega-Petrol-Affäre“ hat gestern die SPD im Landtag beantragt. Ein entsprechender Auftrag wurde dem Ältestenrat vorgelegt. Über die Einsetzung eines solchen Ausschusses wird das Plenum des Landtages in der kommenden Woche entscheiden.

Wella hält Wachstum

Darmstadt (Wb.) – Die Haarkosmetik-Gruppe der Wella AG, Darmstadt, hat in den ersten neun Monaten 1985 ihren weltweiten Umsatz um zehn Prozent auf 1,26 (1,14) Mrd. DM gesteigert. Der Gewinn vor Steuern nahm dabei im Gleichschritt um zehn Prozent auf 104 (94) Mill. DM zu. Diese Entwicklung soll sich auch in den letzten Monaten des Jahres fortsetzen.

Beteiligung an TZN

Hannover (rtr) – Zum Aufbau des Technologiezentrums Nord (TZN) in Unterlüß bei Celle haben 20 Unternehmen einen Förderverein gegründet. Zu den Unternehmen gehören die Blaupunkt-Werke GmbH, die Fuba Hans Kolbe & Co, die Olympia Werke AG sowie mittelständische Betriebe aus den Bereichen Meß- und Regeltechnik, Signalbau sowie Laser- und Sensortechnik. Der Förderverein soll sich mit 35 Prozent an der TZN GmbH beteiligen, deren Gründung im Januar vorgesehen ist, sobald der niedersächsische Landtag den in Aussicht gestellten Kredit von 100 Mill. DM für den Aufbau des TZN bewilligt hat. Rheinmetall soll 40,1 Prozent der Anteile übernehmen und die Braunschweig GmbH, eine Tochter der landeseigenen Norddeutschen Landesbank, die restlichen 24,9 Prozent.

Zusammenarbeit

Mannheim (dpa/VWD) – Eine Zusammenarbeit auf dem Gebiet elektronischer Bauelemente haben die BBC AG, Mannheim, und der US-Konzern General Electric vereinbart. Danach wird BBC ab 1986 sogenannte leicht zündbare Leistungstransistoren von General Electric zu elektronischen Steuereinheiten für elektrische Antriebe komplettieren. Im Gegenzug wird BBC Thyristoren (Halbleiterventile) zur weiteren Fertigung an den US-Konzern liefern.

Thuringia: Wieder 10 DM

München (sz.) – Eine unveränderte Dividende von 10 DM auf das Grundkapital von 42 Mill. DM wird die Thuringia Versicherungs-AG, München, der HV am 20. Juni zur Ausschüttung für das Geschäftsjahr 1985 vorschlagen. Dies teilte das Unternehmen bereits jetzt nach einer Aufsichtsratssitzung mit. Es könne erwartet werden, daß das versicherungstechnische Ergebnis nach Zuführung zur Schwankungsrückstellung positiv sein wird.

Schienenanbindung

Hannover (dpa/VWD) – Für einen Schienenverkehrsanschluß des Flughafens Hannover hat sich das niedersächsische Kabinett ausgesprochen. Wegen der Überlastung Frankfurts und fehlender Ausbaumöglichkeiten Hamburgs habe Hannover gute Chancen, norddeutscher Zentralflughafen zu werden. Zudem verzeichne der Flughafen Hannover ein überdurchschnittliches Wachstum.

Umsatzstagnation

Oelde (dpa/VWD) – Bei der Westfalia Separator AG in Oelde stagniert der Umsatz. Für das Jahr 1985 wird mit einem Volumen etwa wie 1984 von rund 382 Mill. DM gerechnet. Nach Angaben in einem Aktionärsbrief verzeichnete die Sparte Zentrifugen in den ersten zehn Monaten mit rund 204 Mill. DM geringfügig mehr Umsatz als in der Vergleichszeit des Vorjahres. Der Auftragseingang ist um 15 Prozent und der Auftragsbestand um 35 Prozent gestiegen. Im Sektor Landtechnik blieb der Umsatz unter dem Vorjahr, die Bestelleingänge waren weiter unbefriedigend. Mit 12,1 Mill. DM sind 4,3 Mill. mehr in Sachanlagen investiert worden.

KONKURSE

Konkurs eröffnet: Bochum: Autohaus Roland GmbH, Herne; **Frankenberg:** Jürgen Volke, Hatzfeld-Eifa; **Fritzlar:** Rainbow Automaten GmbH, Offenbach; **Gelsenkirchen:** Aigster GmbH, Haltern; T. + F.-Heizungsbau GmbH, Marl; **Hamburg:** Manfred Mölck, Bauunternehmung GmbH; **Hanau:** Tag GmbH, Bruckköbel; **Hofgeismar:** MKF Fachwerkhaus GmbH, Immenhausen; **Krefeld:** BCG Baustoffvertriebs GmbH; **St. Wendel:** Gebrüder Persch GmbH; **Waldbröl:** Georg Rosenthal Verwaltungsges. mbH, Morsbach; Georg Rosenthal Straßenbauges. mbH & Co. KG, Morsbach; **Wesel:** Schlüsselfertigbau Tinnefeld GmbH, Wesel, Bislich; **Wiesbaden:** VfG Verband f. freiberuflich Tätige u. Gewerbetreibende e. V.; **Wuppertal:** Christen + Christen GmbH.

Anschlußkonkurs eröffnet: Euskirchen: Hermann Quantius, Rheinbach; **München:** Klaus Peter Allwoerden, Lohhof; WERPA-Papierges. mbH, Gräfelfing; **Stuttgart:** KIS Kleiderladen GmbH, Weil.

Vergleich beantragt: Duisburg: E. Helmchen KG, Mülheim a. d. Ruhr; **Stuttgart:** Bauer & Fleischmann Bauunternehmung GmbH, Kirchheim-Teck; **Wesel:** KSW Verwaltungsges. mbH & Co. f. Haus- u. Grundbesitz-Immobilien; **Wuppertal:** Peter Hammer Verlag Ges. mbH.

GROSSBANKEN / Wie nie zuvor von der weltweiten Hausse der Aktien profitiert

Superjahr für die Branchenführer

CLAUS DERTINGER, Frankfurt

Für die deutschen Großbanken ist 1985 ein Superjahr. Ihre Abschlüsse werden zwar Ende März/Anfang April veröffentlicht. Aber schon die in der letzten Woche vorgelegten Zahlen für die ersten zehn Monate lassen erkennen, daß 1985 ein äußerst gewinnträchtiger Jahrgang ist, an dessen köstlicher Ernte die Aktionäre der Commerzbank und der Dresdner Bank mit Sicherheit, die der Deutschen Bank wahrscheinlich mit höheren Dividenden partizipieren. Wie nie zuvor haben die drei Großbanken und auch die anderen im Wertpapiergeschäft aktiven Banken von der weltweiten Aktienhausse profitiert. Mit einer Explosion der Umsätze, die satte Provisionen in die Kasse fließen ließ, und noch viel mehr mit dem Handel für eigene Rechnung, der Rekorderträge einspielte.

Die Banken weisen zwar ihre Handelserträge, zu denen auch die Gewinne aus dem Devisen- und Edelmetallgeschäft zählen, nicht offen aus. Dennoch gibt es genügend Hinweise, die eine wenigstens grobe externe Schätzung erlauben. Bei der Deutschen Bank dürften sich die schon beinahe traditionell hohen Handelsgewinne in diesem Jahr um etwa ein Drittel auf eine Größenordnung von 1,1 Mrd. DM erhöhen, bei der Dresdner Bank kann man von einer Verdoppelung auf gut 800 Mill. DM ausgehen und bei der Commerzbank ebenfalls von einer Verdoppelung auf mehr als 250 Mill. DM. Zusammen mit diesen Handelsgewinnen dürften sich die Betriebsergebnisse (vor Steuern und Wertberichtigungen) bei der Deutschen Bank von (alles geschätzt) 2,7 auf 3 Mrd. DM verbessern, bei der Dresdner Bank von knapp 1,3 auf 1,7 Mrd. DM und bei der Commerzbank von rund 750 auf über 1 Milliarde. Für die Konzerne zeichnen sich Steigerungen von 3,8 auf mehr als 4 Mrd. bei der Deutschen Bank, von gut 2 auf 2,5 Mrd. DM bei der Dresdner Bank und von knapp 1,2 auf über 1,5 Mrd. DM bei der Commerzbank ab.

Die Banken werden die Rekorderträge zu einem erheblichen Teil zur Aufstockung der Risikovorsorge verwenden, vor allem zur Absicherung von Auslandskrediten; denn an der internationalen Schuldenfront gibt es noch immer keine Entwarnung. Im Gegenteil, in einigen Ländern sind die Kreditrisiken eher wieder größer geworden. Im übrigen haben die hohen Wertpapierhandelsgewinne, die ausschlaggebend für die Ertragssteigerung sind, möglicherweise den Charakter der Einmaligkeit. Denn wer weiß schon, ob das Börsenjahr 1986 wieder so glänzend wird.

Bei einem Ertragsvergleich zwischen den drei Großbanken mag es auf den ersten Blick so aussehen, als sei die Deutsche Bank zurückgeblieben. Doch ihre vergleichsweise niedrigeren Steigerungsraten erklären sich mit dem überdurchschnittlich hohen Ausgangsniveau. Dresdner Bank und Commerzbank haben in diesem Jahr nur nachgezogen. Obwohl Dresdner Bank und Commerzbank zusammen – an den addierten Bilanzsummen gemessen – um rund ein Fünftel größer sind als die Deutsche Bank, bringen sie doch nur in etwa das gleiche Gesamtbetriebsergebnis auf die Waage. Die Kennzahlen in der Tabelle (Teilbetriebsergebnis in Prozent des Geschäftsvolumens sowie Aufwandrentabilität) zeigen, wie weit die ertragsstarke Deutsche Bank die Nase vorn hat.

Auffallend ist, wie stark die Commerzbank beim Teilbetriebsergebnis (Zins- und Provisionsüberschuß abzüglich Verwaltungsaufwand), der Kerngröße des Bankertrags, aufgeholt hat, vor allem im Provisionsgeschäft. Hier erntet die Bank jetzt die Früchte einer längeren gezielten Personalaufstockung im Wertpapierbereich und einer forciert aktiven Verkaufspolitik. Natürlich kosten diese Investitionen viel Geld. Das spiegelt sich im überproportionalen Anstieg des Verwaltungsaufwands.

Bemerkenswert ist bei der Commerzbank auch die überdurchschnittliche Steigerung des Zinsüberschusses, besonders im Vergleich zur Deutschen Bank. Hier zeigen sich die Unterschiede in der Refinanzierungsstruktur. Die Commerzbank profitierte seit Jahresmitte vom Zinsrückgang für Kundentermineinlagen, die bei ihr ein besonders hohes Gewicht haben. Bei der Deutschen Bank spielt diese Kategorie in Relation zu den „billigen“ Sicht- und Spareinlagen eine geringere Rolle; deshalb geriet die Zinsmarge stärker unter Druck. Sie ist aber mit 2,96 Prozent (nach 3,16 Prozent im letzten Jahr) immer noch deutlich höher als bei der Dresdner Bank 2,59 (2,62) Prozent und der Commerzbank 2,52 (2,61) Prozent.

(in Mill. DM)	Deutsche Bank AG 1.1. bis 31.10.85	Deutsche Bank AG Veränderung in %	Dresdner Bank 1.1. bis 31.10.85	Dresdner Bank Veränderung in %	Commerzbank 1.1. bis 31.10.85	Commerzbank Veränderung in %
Zinsüberschuß	3544	+ 9,9	2064	+ 3,3	1613	+ 5,5
Provisionsüberschuß	1150	+ 16,3	802	+ 13,2	604	+ 24,2
Verwaltungsaufwand	3139	+ 5,9	2161	+ 6,8	1592	+ 10,3
Teilbetriebsergebnis	1565	+ 2,2	884	+ 3,3	585	+ 10,5
in % des durchschnittl. Geschäftsvolumens	1,15	(1,22)	0,72	(0,73)	0,76	(0,75)
Aufwandsrentabilität*	50,0	(51,9)	31,6	(32,4)	34,6	(34,5)
	31.10.85		31.10.85		31.10.85	
Bilanzsumme	134,6	+ 3,3	92,2	+ 1,5	79,9	+ 9,9
Kundenforderungen	67,5	+ 2,7	46,5	+ 2,0	40,8	+ 2,1
Kundeneinlagen	72,3	- 1,8	53,4	- 0,5	47,4	- 1,9
Konzerngeschäftsvolumen	204,1	- 1,8	183,0	+ 2,3	135,0	+ 8,0

Die Veränderungen in % [illegible] auf 10/12 der Vorjahresbeträge. *Überschuß der regulären Erträge (Zins- und [illegible]) in % des Verwaltungsaufwands

DORNIER

Führungswechsel steht bevor

nl. Stuttgart

An der Spitze des mehrheitlich zu Daimler-Benz gehörenden Luft- und Raumfahrtunternehmens Dornier GmbH, Friedrichshafen/München, wird es aller Voraussicht nach demnächst einen Führungswechsel geben. Wie schon verschiedentlich gemutmaßt wurde, dürfte der Vorstandsvorsitzende Manfred Fischer (52) von Johann Schäffler (50), derzeit Vizepräsident und General Manager der Airbus Industrie S. A., Toulouse/Frankreich, abgelöst werden. Bei Daimler-Benz wollte man hierzu „gegenwärtig keine Stellungnahme" abgeben. Am Donnerstag kommender Woche findet eine Dornier-Aufsichtsratssitzung unter Leitung des AR-Vorsitzenden und Daimler-Finanzchefs Edzard Reuter statt, auf der u. a. als Tagesordnungspunkt „Vorstandsangelegenheiten" behandelt werden sollen.

Anläßlich der Übernahme der Kapitalmehrheit durch Daimler-Benz hatte Mercedes-Chef Werner Breitschwerdt gesagt, daß man das Dornier-Management „erst genau kennenlernen wolle", bevor man Personalentscheidungen treffe. Es galt freilich schon immer als sicher, daß der im Technologie- und Flugzeuggeschäft unerfahrene Fischer, ehemals Verlagsmanager bei Gruner + Jahr und Bertelsmann, nicht an der Spitze von Dornier bleiben würde.

Schäffler, ein versierter Manager der Luft- und Raumfahrtbranche, hatte zunächst bei MBB und VFW Karriere gemacht. Bis Frühjahr 1985 leitete er die Hamburger Teileproduktion für den Airbus, um dann in die Geschäftsführung des Konzerns in Toulouse aufzusteigen. Der bayerische Ministerpräsident Franz-Josef Strauß, Aufsichtsratsvorsitzender der Airbus Industrie, sagte, ihm sei es schwergefallen, den Airbus-Vizechef, weil er künftig die führende Position bei Dornier einnehmen solle.

HUGO BOSS / Mit exklusiver Damen- und Herrenmode werden in jedem Jahr zweistellige Zuwachsraten erzielt

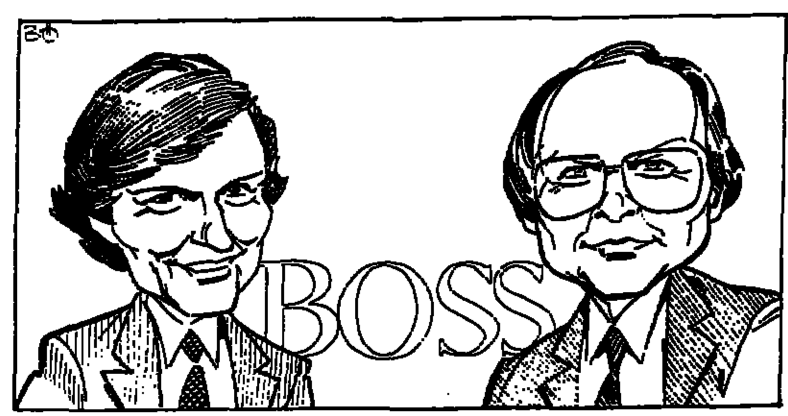
Brüder Jochen und Uwe Holy jetzt auf Börsenkurs

WERNER NEITZEL, Stuttgart

Zu den Zentren internationaler Herrenmode zählen nicht nur Rom, London und Paris sondern auch die am Fuße der Schwäbischen Alb gelegene *Kleinstadt Metzingen. Hier* haben die Gebrüder Jochen (43) und Uwe Holy (45) als die Bosse der Hugo Boss GmbH mit ihrer Zielrichtung, Anzüge, Sakkos, Hosen und Mäntel der gehobenen Preiskategorie, also gewissermaßen die Arbeitskleidung für Jungmanager und solche, die sich dafür halten, zu schneidern, voll ins Schwarze getroffen.

Während ein Großteil der Textil- und Bekleidungsbranche eher Probleme hat, wartet das Metzinger Familienunternehmen alljährlich mit dicken zweistelligen Umsatzzuwachsraten auf. Um dieser Expansionskraft den entsprechenden Rückhalt zu geben und den Boden für eine weitere Ausdehnung der Aktivitäten zu bereiten, will das erfolgreiche Boss-Inhaber-Tandem Jochen und Uwe Holy nunmehr an die Börse gehen. Geplant ist die Einführung von 7,25 Mill. DM stimmrechtlosen Vorzugsaktien in den amtlichen Handel an den Börsen Frankfurt und Stuttgart. Das Aktienkapital von derzeit 15 *Mill. DM halten die beiden Brüder* paritätisch. Auch mit der breiten Streuung von Boss-Aktien behalten sie also das Sagen im Unternehmen. Details der Börseneinführung will man in den nächsten Tagen mitteilen, doch läßt sich schon jetzt unschwer voraussagen, daß die Boss-Aktie eine attraktive Bereicherung des Kurszettels wird.

Der Ursprung des renommierten Herrenausstatters geht auf das Jahr 1923 zurück, in dem Hugo Boss, der Großvater der agilen Brüder, mit dem Schneidern von Uniformen und Arbeitsanzügen begann. Die Wachstumsmöglichkeiten blieben mit diesem Programm einigermaßen bescheiden. *Überdies hemmte Famili*enzwist die Entwicklung des Unternehmens, das nach dem Tode des Firmengründers auf vier Kinder verteilt worden war. Bessere Zeiten brachen erst an, als Vater Holy, der einer österreichischen Schneiderfamilie entstammte, in die Firma einheiratete und dessen beide Söhne schließlich die Gesellschafteranteile der zerstrittenen Familienstämme aufkauften.



Jochen und Uwe Holy Zeichnung: Klaus Böhle

Der junge Diplomvolkswirt Jochen und der Diplomkaufmann Uwe erkannten sehr schnell, daß man keineswegs vor großen Herren-Modemachern aus Italien, Frankreich oder England in Ehrfurcht zu erstarren braucht, wenn man einige wenige Grundprinzipien beachtet. In Metzingen machte man es sich zur Devise, der modischen Aktualität zwar freien Lauf zu lassen, dabei aber das volle Augenmerk auf die Qualität der zu verarbeitenden Stoffe und das Preisleistungs-Verhältnis zu legen.

Nicht zuletzt paßte der Name „Boss" entsprechend dem modischen Trend in der Herrenbekleidung voll ins Konzept. Immer wieder machen Prominente in Metzingen Station, um sich einkleiden zu lassen. Als Sponsor von Spitzensportlern und großen Veranstaltungen des Motor-, Tennis- und Golfsports ist Boss selbstredend mit von der Partie.

Die beiden sich in ihrer Fähigkeit optimal ergänzenden Brüder (Jochen ist der kreative und Uwe der organisatorische Teil) schafften es, ein Umsatztempo vorzulegen, das in der Branche seinesgleichen sucht. Kam man im Jahre 1966 mit 150 Beschäftigten auf einen Umsatz von 4 Mill. DM, so verbuchte Boss im Jahre 1984 mit knapp 900 Beschäftigten bereits 237 Mill. DM Umsatz. Seit Ende der siebziger Jahre brachte es Boss fertig, ein durchschnittliches Wachstum von mindestens 15 Prozent jährlich vorweisen zu können. Auch in diesem Jahr dürfte mit einem Umsatzwachstum von wenigstens 20 Prozent zu rechnen sein. Daß auch unter dem Strich einiges übrigbleibt, zeigt der im vergangenen Jahr erwirtschaftete Überschuß von 10 (7) Mill. DM. Die Eigenkapitalquote lag bislang bei soliden 30 Prozent.

Rund ein Viertel des Umsatzes wird im Exportgeschäft hereingeholt, wobei Frankreich den Schwerpunkt bildet, künftig aber auch stärkere Aktivitäten in Großbritannien und USA entfaltet werden sollen. Parallel zur regionalen Verbreiterung des Geschäfts betreiben die Holys auch eine Sortimentserweiterung. Inzwischen gehören Hemden, Jeans, Sweatshirts, Schuhe, Schals, Pullover und Krawatten sowie eine Herrenkosmetik-Serie zur Palette. Mit dem Zukauf der Marke „Windsor" (von Oetker) gingen die Gebrüder Holy auch in den Bereich der Damenbekleidung hinein. Windsor kam in 1984 auf einen Umsatz von 65 Mill. DM. Darüber hinaus betreibt des emsige Brüderpaar vier Einzelhandelsgeschäfte in München, Reutlingen und Stuttgart.

60 Prozent der Kollektion stammen aus bundesdeutscher Fertigung (davon ein Teil in Lizenzfertigung), 40 Prozent aus dem Ausland. Grenzen der Marktakzeptanz sind für Jochen Holy vorerst nicht in Sicht, wobei er freilich („wir versuchen tragbare Mode und nicht überstilisierte Kleidung zu machen") darum besorgt bleibt, „eine gewisse Exklusivität zu erhalten".

KWU / Chancen für Kraftwerks-Aufträge aus Ägypten

Der Energiebedarf wächst

R. SCHEUNEMANN, Kairo

Die deutsche Kraftwerk Union (KWU) hofft, in den nächsten Jahren aus Ägypten Aufträge über den Bau neuer Kraftwerke zu erhalten. Ihre Chancen sind gut, denn der Kraftwerksbedarf ist vorhanden. Im Gegensatz zu den westlichen Ländern hat Ägypten in den letzten Jahren ein stürmisches Wachstum im elektrischen Energiebedarf zu verzeichnen. Nach Schätzungen wird der Strombedarf auch weiterhin jährlich um 15 Prozent steigen. Dieser kann nur durch den Bau neuer Kraftwerke gedeckt werden.

Die Diskussion um die Kraftwerkstypen ist in Ägypten allerdings noch nicht abgeschlossen. Die ursprünglich für Ende November vorgesehene Entscheidung über den Bau von einem oder zwei 1000-Megawatt-Kernkraftwerksblöcken wurde letzte Woche vom ägyptischen Energieminister Maher Abaza auf Februar nächsten Jahres vertagt. Das Kraftwerk soll am Standort El Dabaa, 160 Kilometer westlich von Alexandria an der Mittelmeerküste errichtet werden.

Konkurrenten in diesem Projekt sind die deutsche Firma Kraftwerk Union, das französische Unternehmen Framatome und die amerikanische Firma Westinghouse. Bei der KWU ist man hinsichtlich dieses Projektes zuversichtlich. Sie liegt mit ihrem Angebotspreis von 3,8 Mrd. DM etwa eine Mrd. DM unter dem bisherigen amerikanischen Angebot. Gegenüber den Franzosen zeichnen sich die deutschen Referenzanlagen durch eine höhere Verfügbarkeit aus. Hinzu kommt, daß zur Zeit aufgrund der Achille-Lauro-Affäre immer noch Spannungen zwischen Ägypten und den USA herrschen.

Die Finanzierung für dieses Projekt ist von deutscher Seite gesichert, und zwar durch den Kreditversicherer Hermes mit einer Deckungssumme von zwei Mrd. DM. Etwa eine Mrd. DM wird durch Lieferungen weiterer mitfinanzierender Länder abgesichert, die verbleibenden 20 Prozent übernehmen die Ägypter.

Neben dem Bau der Kernkraftwerke wird in Ägypten der Ausbau weiterer fossiler Kraftwerke vorangetrieben. Auch hier verspricht sich die Kraftwerk Union neue Aufträge, insbesondere für das Kraftwerk Ataka bei Suez. Sie hat dort bereits zwei Blöcke mit einer Leistung von jeweils 150 MW fertiggestellt und baut zur Zeit den dritten Kraftwerksblock mit 300 MW Leistung. Die KWU hofft im Frühjahr nächsten Jahres auf den Zuschlag des vierten 300-MW-Blockes. Alle Kraftwerke in Suez werden wechselseitig mit Öl oder mit Gas befeuert, also mit jenen Rohstoffen, über die Ägypten zur Zeit selbst verfügt. Der Auftragswert des in Aussicht gestellten Kraftwerkblockes beträgt etwas mehr als 400 Mill. DM.

Auch dieses Kraftwerk kann nicht allein aus der Bundesrepublik finanziert werden. Die deutsche Kraftwerksindustrie wird deshalb bei diesem Projekt ausländische Partner berücksichtigen müssen. Zur Zeit ist die Finanzierung allerdings noch nicht endgültig geklärt. Voraussetzung für eine Auftragsvergabe an die Kraftwerk Union ist neben der Hermes-Deckung die Gewährung von Kapitalhilfe für das Projekt Suez 4. Alle anderen Konkurrenten der deutschen Kraftwerksindustrie, zum Beispiel die japanische Firma Mitsubishi, die Firma Ansaldo in Italien, die französische Firma Alsthom sowie die amerikanischen und englischen Anbieter, haben bereits entsprechende Angebote und Zusagen ihrer Regierungen dem ägyptischen Auftraggeber, der Egyptian Electricity Authority, unterbreitet. Zur Deckung des steigenden Energieverbrauches ist in Ägypten, neben der Vergabe des Kraftwerkblockes Suez 4, der Ausbau der Kraftwerke Damanhour und Assiut von jeweils 300 MW vorgesehen. Alle drei Kraftwerke sollen innerhalb der nächsten vier bis fünf Jahre fertiggestellt werden.

Aufgrund der Zuwachsraten werden diese Anlagen nicht ausreichen, den Strombedarf in den neunziger Jahren zu decken. Neben dem Ausbau der bisherigen öl- und gasgefeuerten Kraftwerke und dem möglichen Einsatz der Kernenergie planen die Ägypter den Bau neuer Kohlekraftwerke. Da sie aber in ihrem Land über keine nennenswerten eigenen Kohlevorräte verfügen, dürfte ihnen diese Entscheidung nicht leicht fallen, denn zum Betrieb dieser Kraftwerke müßte die Kohle importiert und mit harten Devisen bezahlt werden.

KALI-CHEMIE

Bio-Sparte hat sich verbessert

Wä. Hannover

Nach dem erfolgreichen Geschäftsjahr 1984 rechnet die mehrheitlich zur belgischen Solvay-Gruppe gehörende Kali-Chemie AG, Hannover, für 1985 wiederum mit einem guten Ergebnis. Dies geht aus einem Aktionärsbrief hervor. Für 1984 war aus dem Bilanzgewinn in Höhe von 30 Mill. DM eine Dividende von 12 DM ausgeschüttet worden. In den ersten neun Monaten des laufenden Geschäftsjahres stieg der Gruppenumsatz um 15 Prozent auf 1,35 Mrd. DM, wovon 554 Mill. DM (plus 12 Prozent) auf das Inland und 796 Mill. DM (plus 18 Prozent) auf das Ausland entfielen.

Die hohen Steigerungsraten in der Umsatzentwicklung des ersten Halbjahres haben sich nach Darstellung des Vorstandes im dritten Quartal 1985 etwas abgeflacht. Die Ergebnissituation in den Chemiekalien-Sparten wird weiterhin als zufriedenstellend bezeichnet, während sich die Pharma-Sparta gegenüber dem Vorjahr regional verbessert habe. Bei einem Umsatzzuwachs von 18 Prozent gab es in der Sparte Bio-Produkte wesentliche Verbesserungen.

Die Kali-Chemie AG steigerte in den ersten drei Quartalen 1985 den Umsatz um zehn Prozent auf 517 Mill. DM. Während der Inlandsumsatz um fünf Prozent auf 266 Mill. DM zunahm, kam das Ausland bei einer Steigerung von 15 Prozent auf einen Umsatz von 251 Mill. DM. Die Sachanlageninvestitionen in der AG stiegen um 16 Prozent auf 25,3 Mill. DM. Erneut verbessert wurde die Kapitalausstattung einiger Beteiligungsgesellschaften. Die Mitarbeiterzahl in der Gruppe nahm in den ersten neun Monaten 1985 um zwei Prozent auf 6920 Personen zu.

HÖRMANN

Garagentore als Bestseller

hdt. Steinhagen

Der Amerikaner Glenn Berry hatte zu Beginn der fünfziger Jahre die Idee, anstelle der bisher üblichen Flügeltüren in den Garagen solche einzubauen, die sich platzsparend nach oben öffnen ließen. Hermann Hörmann, der in einer Schlosserei in Steinhagen Türen und Tore aus Stahl herstellte, griff diese Idee auf und gemeinsam entwickelte man das Hörmann-Berry-Tor. Für den handwerklichen Betrieb erwies sich das neue Produkt als ausgesprochener Bestseller. Insgesamt wurden in drei Jahrzehnten mehr als fünf Mill. solcher Tore aus der Hörmann-Produktion in Europa ausgeliefert, die sechste Million wird gegenwärtig angepeilt.

Das Hörmann-Berry-Tor trug maßgebend dazu bei, daß der Umsatz des Unternehmens, der 1950 gerade 0,8 Mill. DM betrug, dieses Jahr 300 Mill. DM deutlich überschreiten wird. Die Gruppe beschäftigt heute insgesamt 1700 Mitarbeiter und produziert in sieben Betrieben in der Bundesrepublik sowie in einem Werk in Belgien Bauelemente aller Art. Dabei dominieren nach wie vor Türen, Tore und *Fenster aus Stahl, Aluminium und* Kunststoff. Bei Deckenschwingtüren und Feuerschutztüren sieht man sich in Europa als Marktführer.

Hermann Hörmann, der als persönlich haftender Gesellschafter dem Familienunternehmen zusammen mit seinen vier Söhnen vorsteht, sieht trotz schwieriger Baukonjunktur auch für die Zukunft noch gute Chancen. Dafür nennt er zwei wesentliche Voraussetzungen: „Einerseits verarbeitungstechnische Perfektion und *Qualität*, andererseits die gute alte Sitte, mit dem Familiennamen für die gelieferten Produkte einzustehen."

NORDSTERN

Kleinaktionäre widersprechen

WW. Bremerhaven

Der Beitritt der Hochseefischerei Nordstern AG in Bremerhaven an der neu zu gründenden Gesellschaft „Deutsche Fischfang-Union GmbH & Co. KG" in Cuxhaven ist blockiert. Auf einer außerordentlichen Hauptversammlung erhob eine Gruppe Kleinaktionäre Widerspruch dagegen. Die Opposition vertrat acht von 20 Prozent der Stimmen freier Aktionäre gegenüber dem Mehrheitsgesellschafter Dirk Ahlers, der 80 Prozent hält.

Die Opponenten kritisieren vor allem, daß die mit Erfolg sanierte Nordstern bei einer Mill. DM Aktienkapital Schulden von 4,6 Mill. DM aufnehmen soll, um mit 27 Prozent Kapitalanteil der Fang-Union beizutreten. Notfalls wollen sie klagen. Die Minderheitenaktionäre sprachen sich vielmehr für einen Verkauf des Fischereifabrikschiffs „Mond" aus. Mit dem Erlös von möglichen 13 Mill. DM und dem steuerlichen Verlustvortrag von sieben Mill. DM der Nordstern AG soll danach das Unternehmen in zukunftsträchtige Sparten der Fischwirtschaft investieren.

Die „Deutsche Fischfang-Union GmbH & Co. KG" soll mit einem Stammkapital der Komplementär-GmbH von 100 000 DM gegründet werden. Ihr Kommanditanteil wird 16 Mill. DM betragen. Am Gesellschaftskapital werden sich die Stadt Cuxhaven mit fünf Prozent, der Seefischmarkt Cuxhaven mit 41 Prozent und die „Nordsee" Deutsche Hochseefischerei GmbH, eine Unilever-Tochter, sowie die Nordstern mit jeweils 27 Prozent beteiligen. Die *Union will fünf* Fangfabrikschiffe und vier Frischfischtrawler betreiben.

NÜRNBERGER BUND

Umsatz hat sich nicht verändert

Bm. Essen

Mit einem konstanten Umsatz von 2,16 Mrd. DM wird der Nürnberger Bund – Großeinkauf eG, Essen, das Geschäftsjahr 1985 abschließen. Nach Auskunft der Geschäftsführung vor der Presse blieb auch die Zahl der Mitgliedsfirmen mit 1778 (Stand 30. November) im wesentlichen unverändert.

Die breite Palette dieser Großhandelsorganisation zeigt das Lagersortiment mit rund 20 000 Artikeln und das Sortiment für das Direktgeschäft mit rund 120 000 Artikeln. Der Warenbestand per 30. November wird mit 60 Mill. DM angegeben. Das Heer der Lieferanten im Lager und Delkredere-Geschäft hat die stattliche Zahl von rund 3000.

Was die 981 Mitarbeiter des Nürnberger Bundes im Geschäftsjahr 1985 bewegten, zeigen die 73 000 Tonnen Waren, die ausgeliefert wurden. Dafür mußten die 72 Lastkraftwagen des eigenen Fuhrparks rund vier Millionen Kilometer fahren.

Im großen und ganzen blieb auch die Warenstruktur gegenüber dem Vorjahr unverändert. Rund 55 Prozent des Umsatzes vereint der Handel mit Eisenwaren auf sich. 23 Prozent entfallen auf Hausrat und auf Haustechnik. Weitere 21 Prozent (an die 450 Mill. DM werden in Glas, Porzellan, Keramik und in Geschenkartikeln umgesetzt. Nur ein Prozent bleibt für „sonstiges".

Doch der Nürnberger Bund ist nicht nur Warenlieferant. Auch die Dienstleistung wird großgeschrieben. Rund 7000 Quadratmeter an neuen Verkaufsflächen wurden für Mitglieder geschaffen. Die Investitionen für Ladeneinrichtungen: Rund 3 Mill. DM.

NAMEN

Dr. **Gerd Weber**, Mitglied der Geschäftsführung der Krupp Industrietechnik GmbH, Essen, wurde zum Präsidenten des Verbandes der Deutschen Lokomotivindustrie (VDL), Frankfurt, gewählt. Er ist Nachfolger von **Robert Jasper**.

Jost-Ulrich Meyer (45), Leiter Public Relations und Unternehmenspresse bei der Audi AG, Ingolstadt, verläßt das Unternehmen zum Jahresende und wird Geschäftsführer der PR-Agentur Studio für Communication, Kipfenberg.

Wilhelm Hamacher, Vorstandsvorsitzender der Aachener und Münchener Lebensversicherung AG und Vorstandsmitglied der Aachener und Münchener Beteiligungs-AG, Aachen, tritt zum Jahresende in den Ruhestand. Sein Nachfolger in beiden Funktionen ist **Wolf-Dieter Baumgartl**, bisher Vorstandsmitglied der AM-Versicherung-AG.

Dr. **Erich R. Klein** wurde mit Wirkung vom 1. Januar 1986 zum alleinigen Geschäftsführer der Naarden International Deutschland GmbH, Hamburg, bestellt.

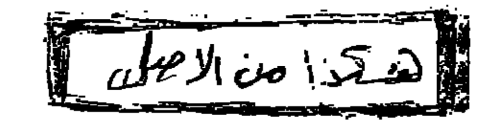
Hermann Danker, seit 1977 Vorstandsmitglied der Hermes Kreditversicherung AG, Hamburg, wird am 27. Dezember 65 Jahre und tritt zum Jahresende in den Ruhestand. Sein Nachfolger wird **Bodo Goschler** (43), bisher stellvertretendes Vorstandsmitglied der Gesellschaft.

Dr. **Karl Ketter**, geschäftsführender Gesellschafter der Rückversicherungsmaklerfirma König & Reeker, Köln, tritt nach Vollendung seines 65. Lebensjahres zum Jahresende in den Ruhestand.

Hans Decker, Vorstandsvorsitzender der Thuringia Versicherungs-AG, München, wurde zum Generaldirektor ernannt. Dr. **Wilhelm Kittel** wurde mit Wirkung vom 1. April zum stellvertretenden Vorstandsmitglied bestellt.

Rolf Gutmann, bisher Vertriebsleiter Pkw der Volvo Deutschland GmbH, Dietzenbach, wurde zum Geschäftsführer der Deutsche Auto-Leasing GmbH, Bad Homburg, bestellt. Sein Vorgänger, **Hanns von Schönaich**, verläßt am Jahresende das Unternehmen, bleibt aber in beratender Funktion tätig.

Alois Tschannerl (53), Geschäftsführer der Wamsler Herd und Ofen GmbH, München, wurde zum Vorsitzenden der Finanzkommission des Fachverbandes der Heiz- und Kochgeräteindustrie, Frankfurt, gewählt.



WIE WÄR'S MAL WIEDER MIT ETWAS PERSÖNLICHKEIT?



Endlich ein Mann, der überzeugt. Nicht Macht seines Amtes. Sondern Kraft seiner Persönlichkeit. Richard von Weizsäcker ist für die große Mehrheit der Deutschen ein Präsident, mit dem man wieder Staat machen kann. Für BUNTE der beste Grund, darüber zu berichten. Heute.

Kursexplosion der Deutschen Bank

Kaufwelle beendete Konsolidierungsphase

DW. – Für die Mehrzahl der Börsianer kam der Anstieg des Kurses der Deutschen Bank-Aktien um rund 35 auf 700 DM völlig überraschend. Bei dem Rätselraten über den Grund dieses ungewöhnlichen Kurssprunges wurden mehrere Gerüchte kolportiert, darunter auch der angebliche Einstieg der Bank bei Flick. Ausgehend von den Deutschen Bank-Aktien setzte sich im Verlaufe auf der gesamten Marktbreite eine festere Tendenz durch. Sie wird als das Ende der in jüngster Zeit herrschenden Konsolidierungsphase angesehen.

Von der Wende profitierten vor allem die Bankaktien, von denen neben der Deutschen Bank auch die BHF-Bank mit einem Kursplus von annähernd 40 DM eine Sonderrolle spielte. Bei Siemens kam der Wiederanstieg nur sehr schwerfällig in Gang, immerhin gab es aber auch hier ein Tagesplus von annähernd 10 DM. Geringer war der Anstieg im Chemiebereich, wo aber lebhafte Umsätze erkennen ließen, daß auch hier Anlagekäufe wieder aufgenommen worden sind. Das gilt auch für den Maschinenbau, wo sich bei Thyssen, Hoesch und Mannesmann prozentual recht ansehnliche Steigerungsraten ausrechnen lassen. Das Interesse für konsumnahe Papiere hat angesichts der veränderten Börsenlage naturgemäß nachgelassen. Immerhin zogen aber Kaufhof-Aktien noch etwas an. Gering war die Anlageneigung auch bei den Versicherungswerten, ähnliches gilt für die Versorgungsaktien, in denen zur Zeit kaum noch spekulative Phantasie gesehen wird.

Frankfurt: Rheinmetall erhöhten sich um 30 DM, Chemieverwaltung gewannen 25 DM und Hochtief 20 DM. Wella sanken um 5 DM, Adler gaben um 10 DM nach und Aesculap verminderten sich um 4,50 DM.

Düsseldorf: Aseag zogen um 10 DM, Alexander um 4 DM und VDN um 10 DM an. Dyckerhoff St. sanken um 5 Dm, Hochtief gaben ebenfalls um 5 DM nach und Westag fielen um 3 DM.

Hamburg: Beiersdorf und Triton wurden jeweils 3 DM fester gehandelt. Bremer Vulkan gingen mit plus 2 DM und Phoenix mit plus 1,50 DM aus dem Markt. HEW gabenum 1 DM nach und Hapag Lloyd fielen um 2,50 DM.

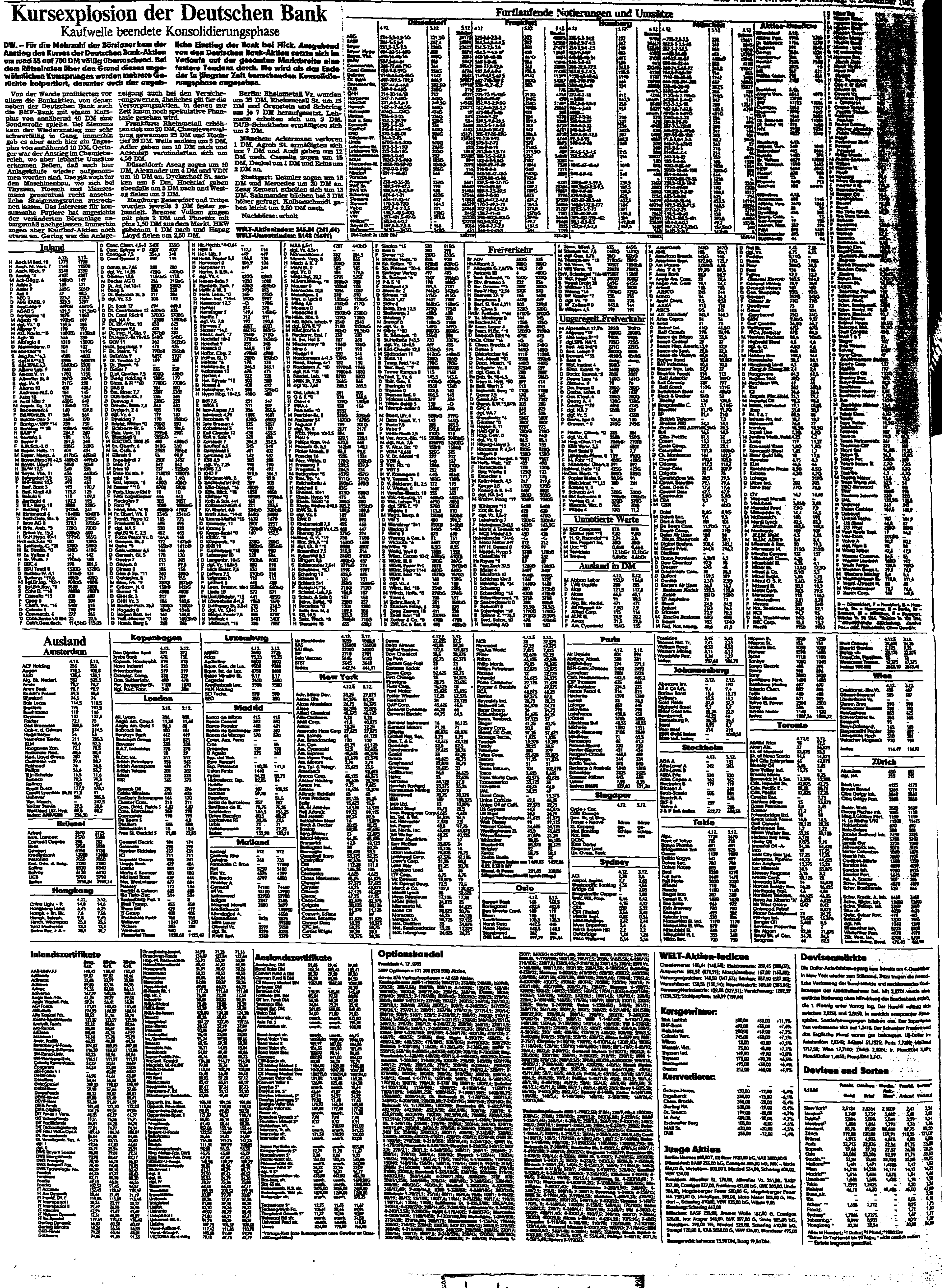
Berlin: Rheinmetall Vz. wurden um 35 DM, Rheinmetall St. um 15 DM und Orenstein und Schering um je 7 DM heraufgesetzt. Lehmann erholten sich um 3 DM. DUB-Schultheiss ermäßigten sich um 3 DM.

München: Ackermann verloren 1 DM, Agrob St. ermäßigten sich um 7 DM und Audi gaben um 12 DM nach. Cassella zogen um 15 DM, Deckel um 1 DM und Erlus um 2 DM an.

Stuttgart: Daimler zogen um 18 DM und Mercedes um 20 DM an. Zeag Zement erholten sich um 13 DM. Salamander blieben bei 3 DM höher gefragt. Kolbenschmidt gaben leicht um 2,50 DM nach.

Nachbörse: erholt

WELT-Aktienindex: 245,84 (241,64)
WELT-Umsatzindex: 5148 (5641)



Fortlaufende Notierungen und Umsätze

Düsseldorf | Frankfurt | Hamburg | München | Aktien-Umsätze

Inland

Freiverkehr

Ungeregelter Freiverkehr

Unnotierte Werte

Ausland in DM

Ausland

Amsterdam

Brüssel

Hongkong

Kopenhagen

London

Luxemburg

Madrid

Mailand

New York

Paris

Johannesburg

Stockholm

Singapur

Tokio

Sydney

Oslo

Toronto

Wien

Zürich

Inlandszertifikate

Auslandszertifikate

Optionshandel

WELT-Aktien-Indices

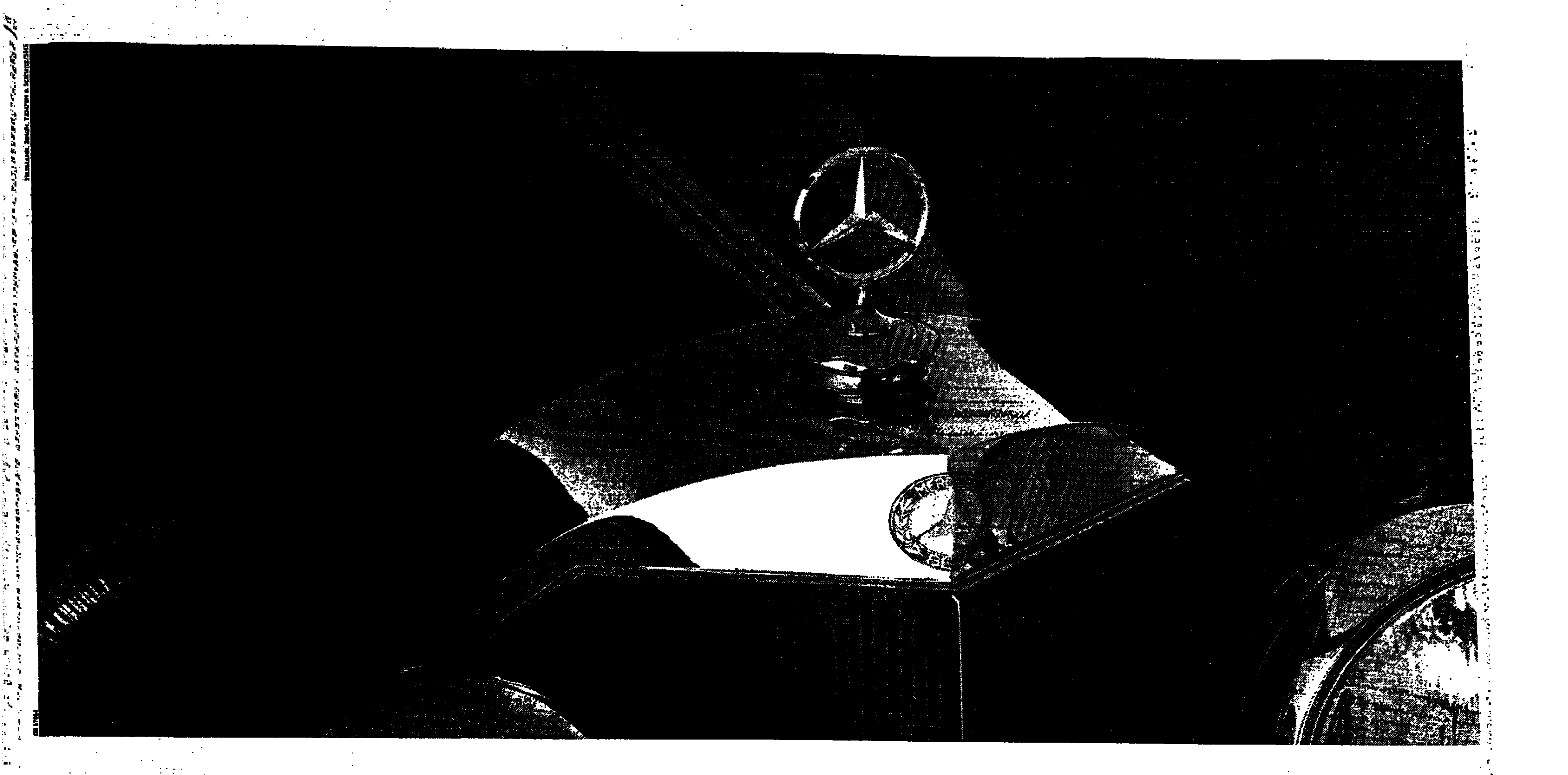
Kursgewinner

Kursverlierer

Junge Aktien

Devisenmärkte

Devisen und Sorten



Es gibt Zeichen, die werden zum Symbol.

Jedes Markenzeichen ist letztlich nur so gut wie das Produkt, das dahintersteht.

Das gilt besonders für den Mercedes-Stern.

Denn dahinter steht eine lange und erfolgreiche Tradition im Bau anspruchsvoller Automobile.

Und sogar eine kleine Anekdote:

Vor über 100 Jahren schickte Gottlieb Daimler seiner Frau eine Postkarte, auf die er über seinem Wohnhaus in Deutz einen Stern gezeichnet hatte.

„Dieser Stern", so soll er prophezeit haben, „wird einmal segensreich über unserem Werk aufgehen".

Er selbst hat, wie auch Karl Benz, den Grundstein dazu gelegt.

Im Juni 1909 wurde der Dreizack-Stern, der als Symbol die Motorisierung des Verkehrs auf dem Lande, zu Wasser und in der Luft verdeutlichen sollte, als Warenzeichen angemeldet.

Als Stern im Ring wurde er 1923 als Warenzeichen eingetragen.

Seit dieser Zeit schmückt er – im Laufe der Jahrzehnte kaum verändert – die Produkte der Daimler-Benz AG.

Er wurde zum Inbegriff all jener Tugenden, die Daimler-Benz weltweit berühmt gemacht haben:

Leistung und Qualität, Fortschritt und Beharrlichkeit, Pioniergeist und Zuverlässigkeit.

Ein Markenzeichen mit so hohen Werten zu besitzen, ist eine besondere Verpflichtung.

Es gehört zur Tradition unseres Unternehmens, mit immer neuen Lösungen Maßstäbe zu setzen, die das Auto noch attraktiver, sicherer, komfortabler und umweltfreundlicher machen.

Wir sind stolz darauf, daß auch nach 100 Jahren noch der kühne Erfindergeist unserer Firmengründer bei uns lebendig ist.

Und daß unsere Mitarbeiter stets bereit waren, das Erbe von Karl Benz und Gottlieb Daimler zur Maxime ihres Denkens und Handelns zu machen.

So wurde aus einem Stern-Zeichen der „gute Stern auf allen Straßen".

Ein Symbol, das die Richtung weist. Und dem man gerne folgt.



DAIMLER-BENZ

Bundesanleihen

Bundesbahn

Bundespost

Länder – Städte

Sonderinstitute

Industrieanleihen

Optionsscheine

Optionsanleihen

Renten weiter unsicher

Am Rentenmarkt konnte sich keine einheitliche Tendenz durchsetzen. Deutlich wurde allerdings eine gewisse Verkaufsbereitschaft bei längerlaufenden öffentlichen Papieren. Hier mußten die Kurse bis zu 0,30 Prozentpunkte zurückgenommen werden. Die neue 6 5/8prozentige Postanleihe findet bisher nur eine sehr geteilte Aufnahme. Selbst Ausländer können sich mit dieser Emission kaum befreunden. Kurzläufer lagen meist stabil, konnten in Einzelfällen sogar etwas höher aus dem Markt genommen werden.

F	7½ Jap Synth. 82 m.O.	180G	180G
F	7½ dgl. 82 o. O.	101,5G	101,5G
F	5¾ Jusco 83 m. O.	188G	189,75G
F	5¾ dgl. 83 o. O.	99,25bG	99,25G
F	3½ Kansai Paint 84 m.O	118	118G
F	3½ dgl. 84 o. O	91G	91G
F	3⅛ Kaufhof 84 m. O	146	146
F	3⅛ Kaufhof 84 o. O	78,75	79
F	3⅝ Linde Int. m. O	155T	154
F	3⅝ dgl. o. O.	77	77T
F	3½ Mitsubishi 84 m. O	156G	160
F	5½ dgl. 84 o. O	92	91,35
F	3½ Nippon Flour 84 m.O	114T	114T
F	5½ dgl. 84 o. O.	91,25	91,1bG
F	3⅜ Nipp. Shin. 85 m.O.	128	130G
F	3½ Nipp. Shin. 85 o.O	89,45	89,5bB

10¾ dgl. 81/89	111,5G	111,5G
9¾ dgl. 82/92	110G	109,85G
9½ dgl. 82/92 II	110,75G	111
8¼ dgl. 82/92	106,3	106,5
7¾ dgl. 83/91	104,25	104,2G
8½ dgl. 83/93	108	107,8G
7¾ dgl. 84/94	104,5	104,4
8 dgl. 84/94	106G	106G
7¼ dgl. 85/97	104,6	104,8
6½ dgl. 85/95	96,8G	96,7G
7¾ Audi Fin. 84/94	103,75	103,35G
7½ Aumar 75/88	101T	101,5T
7 Australien 72/87	100,75G	100,5
5¾ dgl. 77/89	99,95G	99,95
6 dgl. 78/88	100,9	100,8

5¼ dgl. 78/88	-Ztg	-Ztg
6½ dgl. 79/89	102,5	102T
10¼ dgl. 81/91	111,4	111,1G
9 dgl. 82/92	107,25G	107,25
8¼ dgl. 87/90	106,75G	107G
7½ dgl. 83/91	104,5G	104,5G
7¾ dgl. 85/90	106,5T	107T
7¾ dgl. 84/94	105,85	104
7¼ dgl. 84/92	104,2	103,9
6⅛ dgl. 85/97	94,65	94,5
7 Europarat 75/88	100,85T	100,85T
6¾ dgl. 77/87	100,1	100,1
6¼ dgl. 78/88	100,1T	100,1T
6¼ dgl. 78/88 II	100,1	100,1
6¼ dgl. 78/88 III	100,25G	100,25G
7½ dgl. 79/89	101,5	101G

Währungsanleihen

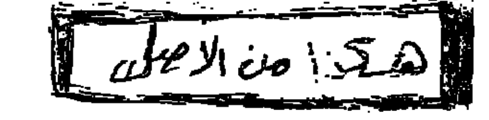
Wandelanleihen

Frankfurt

DM-Auslandsanleihen

Düsseldorf

DM-Auslandsanleihen



Warenpreise – Termine

Gegenläufig schlossen am Dienstag die Edelmetallnotierungen an der New Yorker Comex. Gold gut behauptet, Silber und Kupfer mit Einbußen. Kaffee verzeichnete Gewinne, bei Kakao in allen Sichten Verluste.

Getreide/Getreideprodukte

WEIZEN Chicago (c/bush)	3.12.	2.12.
Dez.	341,00	337,50
März	341,75	337,75
Mai	317,50	314,00

WEIZEN Winnipeg (can.$/t) Wheat Board cif.		
St.L. 1 CW	285,60	283,70
Am. Durum	282,54	280,64

ROGGEN Winnipeg (can.$/t)		
Dez	125,80	123,00
März	129,50	128,90
Mai	132,10	131,40

HAFER Winnipeg (can. $/t)		
Dez.	101,90	101,90
März	103,20	102,90
Mai	105,00	104,80

HAFER Chicago (c/bush)		
Dez.	122,75	119,50
März	131,75	130,00
Mai	135,25	134,50

MAIS Chicago (c/bush)		
Dez.	244,50	245,00
März	245,25	244,75
Mai	247,00	244,75

GERSTE Winnipeg (can.$/t)		
Dez.	107,00	107,40
März	112,20	112,50
Mai	115,00	115,50

Genußmittel

KAFFEE New York (c/lb)	3.12.	2.12.
Dez.	169,75	171,00
März	175,00	172,36
Mai	178,75	175,45

KAKAO New York ($/t)	3.12.	2.12.
Dez.	2129	2140
März	2196	2210
Mai	2250	2266
Umsatz	1570	893

ZUCKER New York (c/lb)		
Nr. 11 Jan.	5,35	5,60
März	6,35	6,49
Mai	6,51	6,68
Juli	6,66	6,82
Sept.	6,80	6,94
Umsatz	7579	20262

Isa-Preis fob karibische Häfen (US-c/lb)		
	5,56	geschl.

KAFFEE London (£/t) Robusta	3.12.	2.12.
Jan	1955-1960	1940-1945
März	2007-2008	1998--
Mai	2039-2040	2031-2032
Umsatz	8422	8285

KAKAO London (£/t)		
Dez	1619-1623	1621-1625
März	1671-1672	1667-1668
Mai	1691-1692	1691-1692
Umsatz	1958	1661

ZUCKER London (£/t) Nr.6	3.12.	2.12.
März	164,00-164,60	167,20-167,40
Mai	168,00-168,60	171,00-170,20
Aug.	173,00-174,00	175,80-176,00
Umsatz	1570	2783

PFEFFER Singapur (Straits-Sing. $/100 kg)	4.12.	3.12.
schw.		
Sarow spez	907,50	907,50
weiß Sarow	1080,00	1070,00
weiß Munt	1090,00	1080,00

ORANGENSAFT New York (c/lb)	3.12.	2.12.
Jan	113,15	113,14
März	115,40	115,25
Mai	115,75	115,55
Juli	115,75	115,80
Sept	111,75	112,30
Umsatz	700	1200

Öle, Fette, Tierprodukte

ERDNUSSÖL New York (c/lb) Südstaaten fob Werk	3.12.	2.12.
	38,00	geschl.

MAISÖL New York (c/lb) US-Mittelweststaaten fob Werk		
	25,25	geschl.

SOJAÖL Chicago (c/lb)		
Dez.	19,12	18,84
Jan.	19,25	18,94
März	19,50	19,15
Mai	19,80	19,47
Juli	20,00	19,80
Aug.	20,00	19,80
Sept.	19,80	19,85

BAUMWOLLSAATÖL New York (c/lb) Mississippi-Tal fob Werk		
	17,50	geschl.

SCHMALZ Chicago (c/lb)		
loco lose	17,50	geschl.
Choise white hog 4 % fr. F.	12,50	geschl.

TALG New York (c/lb)		
top white	14,75	
fancy	14,25	geschl.
bleichf.	14,00	
yellow max. 10% fr.F	10,75	geschl.

SCHWEINE Chicago (c/lb)		
Dez.	48,85	49,15
Feb.	46,25	47,50
April	42,50	42,60

SCHWEINEBÄUCHE Chicago (c/lb)		
Feb.	63,40	64,40
März	63,60	64,65
Mai	64,80	65,90

HÄUTE Chicago (c/lb)	3.12.	2.12.
Ochsen einh. schwere River Northern	63,00	geschl.
Kühe einh. schwere River Northern	54,00	geschl.

SOJABOHNEN Chicago (c/bush)		
Jan.	504,50	493,00
März	511,50	500,00
Mai	518,50	507,00
Juli	524,50	514,80
Aug.	525,50	514,00
Sept.	513,00	506,00
Nov.	512,00	507,00

SOJASCHROT Chicago ($/sht)		
Dez.	145,80	145,00
Jan.	145,00	143,80
März	145,50	142,80
Mai	147,00	145,00
Juli	147,00	143,00
Aug.	146,50	143,00
Sept.	145,00	142,50

LEINSAAT Winnipeg (can. $/t)	3.12.	2.12.
Dez.	299,70	294,50
März	310,00	304,70
Mai	315,00	310,00

KOKOSÖL New York (c/lb) – Westk. fob Werk	3.12.	2.12.
	17,00	geschl.

ERDNUSSÖL Rotterdam ($/t)	4.12.	3.12.
jegl. Herk. cif	900,00	880,00

LEINÖL Rotterdam ($/t)		
jegl. Herk. ex Tank	485,00	500,00

PALMÖL Rotterdam ($/lgt) – Sumatra		
cif	370,00	375,00

SOJAÖL Rotterdam (hfl/100 kg) roh Niederl. fob Werk		
	127,50	125,00

KOKOSÖL Rotterdam ($/lgt) – Philippinen		
cif	390,00	387,50

LEINSAAT Rotterdam ($/t) – Kanada Nr. 1		
cif	244,50	239,50

Wolle, Fasern, Kautschuk

BAUMWOLLE New York (c/lb) Kontr.Nr2	3.12.	2.12.
Dez.	61,50	60,58
März	60,75	60,28
Mai	60,95	60,78
Juli	59,57	59,40
Okt.	53,70	53,60
Dez.	51,85	51,68

KAUTSCHUK New York (c/lb) Händlerpreis loco RSS-1		
	41,00	geschl.

WOLLE London (Neusl. c/kg) – Kreuzz.	4.12.	3.12.
Jan.	464-468	461-470
Mai	482-488	485-488
Aug.	495-502	497-502
Umsatz	96	46

WOLLE Roubaix (F/kg) Kammz.	3.12.	2.12.
Dez.	49,50	49,50
März	48	48
Mai	48,50	48,50
Juli	48	48
Umsatz	0	0
Tendenz: ruhig		

WOLLE Sydney (austr. c/kg) Merino-Schweißw. Standard	3.12.	2.12.
Dez.	561,00-571,00	573,00-575,00
März	605,00-605,00	600,00-605,00
Mai	616,00-625,00	613,00-618,00
Umsatz	unerh.	58

SISAL London ($/t) cif eur. Haupthäfen	4.12.	3.12.
EA	680,00	680,00
UG	570,00	570,00

SEIDE Yokohama (Y/kg) AAA ab Lager	3.12.	2.12.
Dez.	12213	12249
Jan.	12285	12306

KAUTSCHUK London (p/kg)	3.12.	2.11.
Nr.1 loco	55,50-58,50	55,50-58,50
Dez.	–	–
Jan.	–	–
Febr.	–	–
Tendenz: ruhig		

KAUTSCHUK Malaysia (mal. c/kg)	3.12.	2.12.
Jan.	176,50-177,50	176,50-177,50
Febr.	177,50-178,50	177,50-178,50
Nr. 2 Jan.	171,50-172,50	171,50-172,50
Nr. 3 Jan.	169,00-170,00	169,00-170,00
Nr. 4 Jan.	164,00-165,00	176,00-176,50
Tendenz: ruhig		

JUTE London (£/lgt)	4.12.	3.12.
BWC	375	375
BWD	350	350
BTC	375	375
BTD	350	350

Erläuterung – Rohstoffpreise

Mengenangaben: 1 troyounce (Feinunze) = 31,1035 g; 1 lb = 0,4536 kg; 1 R. – 76 WD – (–); BTC – (–); BTD – (–)

Westd. Metallnotierungen

(DM je 100 kg)	4.12.	3.12.
ALUMINIUM: Basis London		
lfd. Mon.	245,51-245,89	245,88-246,07
drittl. M.	254,90-255,27	254,32-254,69
BLEI: Basis London		
lfd. Mon.	102,48-102,58	100,71-100,81
dritt. M.	105,49-105,68	103,53-103,62
NICKEL: Basis London		
lfd. Mon.	1002,32-1006,07	1012,77-1014,65
dritt. M.	1019,21-1021,09	1027,02-1028,52
ZINK: Basis London		
lfd. Mon.	155,79-156,27	154,92-156,04
Prod.-Pr.	149,27	149,95
REINZINN 99,9 %	ausg.	ausg.

Zinn-Preis Penang

Straits-Zinn ab Werk prompt (Ring/kg)	3.12.	2.12.
	ausg.	ausg.

NE-Metalle

(DM je 100 kg)	4.12.	3.12.
ELEKTROLYTKUPFER für Leitzwecke DEL-Not.*	353,25-356,44	352,03-355,22
BLEI in Kabeln	110,25-111,25	108,50-109,50
ALUMINIUM für Leitzwecke (VAW)		
Rundb.	455,00-458,50	455,00-458,50
Vorz.dr.	464,00-464,50	464,00-464,50

* Auf Grundlage der Meldungen ihrer höchsten und niedrigsten Kaufpreise durch 19 Kupferverarbeiter und Kupferbeisteller

Messingnotierungen

	4.12.	3.12.
MS 58, 1. Verarbeitungsstufe	314-318	314-317
MS 58, 2. Verarbeitungsstufe	347-348	346-348
MS 63	337-339	336-338

Deutsche Alu-Gußlegierungen

(DM/100 kg)	4.12.	3.12.
Leg. 225	315-325	315-325
Leg. 226	317-327	317-327
Leg. 231	350-362	350-362
Leg. 233	360-372	360-372

Preise für Abnahme von 1 bis 5 t frei Werk

Edelmetalle

	4.12.	3.12.
PLATIN (DM/g)	30,65	30,30
GOLD (DM/kg Feingold)		
Bank-Vkfpr.	26800	unerh.
Rückn.-Pr.	26050	unerh.
GOLD (DM/kg Feingold) (Basis Londoner Fixing)		
Deg.-Vkfpr.	26870	26820
Rückn.-Pr.	26170	26130
verarbeitet	28190	28140
GOLD (Frankfurter Börsenkurs) (DM/kg)	26330	26265
SILBER (DM je kg Feinsilber) (Basis Londoner Fixing)		
Deg.-Vkfpr.	506,20	507,80
Rückn.-Pr.	491,10	492,60
verarbeitet	528,40	530,10

Internationale Edelmetalle

GOLD (US-$/Feinunze) London	4.12.	3.12.
10.30	324,50	322,50
15.00	324,20	322,60
Zürich mit.	324,40-324,90	322,30-322,80
Paris (F/1-kg-Barren) mittags	80600	80300
SILBER (p/Feinunze) London		
Kasse	409,15	410,45
3 Mon.	420,65	421,85
6 Mon.	431,95	433,40
12 Mon.	453,95	454,90

PLATIN (£/Feinunze) London	3.12.	2.12.
fr. Markt	235,60	229,95
PALLADIUM (£/Feinunze) London	3.12.	2.12.
f. Händl.-Pr.	68,80	67,90

New Yorker Metallbörse

	3.12.	2.12.
GOLD H & H Ankauf	322,85	321,50
SILBER H & H Ankauf	606,00	604,00
PLATIN		
f.Händl.-Pr.	332,00-334,50	332,00-334,50
Prod.-Pr.	475,00	475,00
PALLADIUM		
f. Händl.-Pr.	101,50-102,50	102,50-103,50
Prod.-Pr	150,00	150,00
SILBER (c/Feinunze)		
Dez.	606,00	609,50
Jan.	610,10	614,50
März	618,00	622,50
Mai	626,80	630,50
Juli	635,50	642,00
Sept.	644,00	649,00
Dez.	658,50	662,90
Umsatz	17000	23000

KUPFER (c/lb)	3.12.	2.12.
Dez.	60,90	61,15
Jan.	61,15	61,40
März	61,50	61,75
Mai	61,85	62,15
Juli	62,25	62,40
Sept.	62,60	62,75
Dez.	63,15	63,25
Umsatz	5100	6600

Londoner Metallbörse

ALUMINIUM (c/lb)	4.12.	3.12.
mitt. Kasse	654,00-655,00	651,00-653,00
3 Mon.	679,00-680,00	676,50-677,50
BLEI (£/t)		
mitt. Kasse	273,00-273,20	267,50-268,00
3 Mon.	281,00-281,50	274,50-275,00
KUPFER Highergrade (£/t)		
mitt. Kasse	920,00-921,00	918,00-918,50
3 Monate	941,50-942,00	938,50-939,00
ab. Kasse	–	916,00-917,00
3 Monate	–	938,00-938,50
KUPFER-Standard		
mitt. Kasse	907,00-910,00	890,00-895,00
3 Monate	925,00-926,00	919,00-921,00
ZINK (£/t)		
mitt. Kasse	415,00-418,00	412,00-415,00
3 Monate	–	–
ZINN (£/t)		
mitt. Kasse	ausg.	ausg.
3 Monate	ausg.	ausg.
QUECKSILBER ($/Fl.)	–	270-280
WOLFRAM-ERZ ($/T-Einh.)	–	57-62

Energie-Terminkontrakte

HEIZÖL Nr. 2 – New York (c/Gallone)	3.12.	2.12.
Jan.	85,80-85,95	87,20-87,30
Febr.	85,00-85,10	86,70-86,80
März	80,05-80,30	81,40-81,70
April	75,00	76,15-76,50

GASÖL – London ($/t)	3.12.	2.12.
Dez.	–	–
Jan.	264,00-264,50	265,75-266,00
Febr.	258,75-259,00	259,50-259,75
März	254,00-254,50	254,50-254,75
April	242,75-243,20	244,50-244,75
Mai	233,00-233,50	233,50-234,00
Juni	225,25-225,50	226,00-227,25
Juli	–225,75	225,00-225,50

BENZIN – New York (c/Gallone)	3.12.	2.12.
Jan.	75,00-75,25	76,70-76,80
Febr.	74,15-74,20	76,00
März	74,10-74,70	75,25
April	74,00-74,20	75,20-75,40
Mai	74,50	75,75

ROHÖL – New York ($/Barrel)	3.12.	2.12.
Jan.	29,00-29,13	29,70-29,80
Febr.	28,40-28,55	29,08-29,19
März	27,65-27,75	28,30-28,35
April	27,08-27,07	27,60-27,80
Mai	26,62	27,20

ROHÖL-SPOTMARKT ($/Barrel) mittlere Preise in NW-Europa – alle fob	3.12.	2.12.
Arabian Lg.	28,00	28,00
Arabian Hv.	25,85	25,85
Iran Lt.	27,70N	27,70N
Forties	28,60	28,90
N.Sea Brent	29,00	29,00
Bonny Light	29,98N	30,10N

Kartoffeln

London (£/t)	3.12.	2.12.
Febr.	81,50	82,00
April	92,10	92,90
Mai	97,00	98,00
Nov	73,80	73,80

New York (c/lb)	3.12.	2.12.
März	2,16-2,24	2,16-2,18
April	2,16-2,26	2,15-2,26
Mai	2,35-2,37	2,35
Juni	3,39	3,40

Bauholz

Chicago ($/1000 Board Feet)	3.12.	2.12.
Jan.	145,60-145,50	144,80-144,70
März	150,70-151,20	149,80-150,40
Mai	155,80	155,30-155,70
Juli	160,50	160,10

Devisenterminmarkt

Lediglich im längeren Bereich waren am 4. 12. etwas erhöhte Dollar-Deports zu registrieren.

	1 Monat	3 Monate	6 Monate
Dollar/DM	0,73-0,85	2,25-2,13	4,33-4,13
Pfund/Dollar	0,42-0,40	1,17-1,14	2,15-2,10
Pfund/DM	2,90-1,50	6,80-5,40	12,2-10,8
FF/DM	22-6	49-33	100-84

Geldmarktsätze

Geldmarktsätze im Handel unter Banken am 4.12. : Tagesgeld 4,65-4,80 Prozent; Monatsgeld 4,75-4,90 Prozent; Dreimonatsgeld 4,75-4,90 Prozent. FIBOR 3 Mon. 4,90 Prozent, 6 Mon. 4,95 Prozent.
Privatdiskontsätze am 4.12. : 10 bis 29 Tage 3,55 G–3,40B Prozent; und 30 bis 90 Tage 3,55 G–3,40B Prozent. Diskontsatz der Bundesbank am 4.12. : 4 Prozent; Lombardsatz 5,5 Prozent.

Euro-Geldmarktsätze

Niedrigst- und Höchstkurse im Handel unter Banken am 4.12.85 ; Redaktionsschluß 14.30 Uhr:

	US-$	DM	sfr.
1 Monat	8⅛-8¼	4⅝-4¾	4-4⅛
3 Monate	8⅛-8¼	4⅝-4¾	4-4⅛
6 Monate	8⅛-8¼	4¾-5	4-4⅛
12 Monate	8¼-8⅜	4¾-5	4⅛-4¼

Mitgeteilt von: Deutsche Bank Compagnie Financière Luxembourg, Luxemburg

Ostmarkkurs am 4.12. (je 100 Mark Ost) – Berlin: Ankauf 18,00; Verkauf 21,00 DM West; Frankfurt: Ankauf 18,50; Verkauf 21,50 DM West.

Goldmünzen

In Frankfurt wurden am 4.12. folgende Goldmünzenpreise genannt (in DM):

Gesetzliche Zahlungsmittel*	Ankauf	Verkauf
20 US-Dollar	1195,00	1544,70
5 US-Dollar (Indiana)**	795,00	957,65
5 US-Dollar (Liberty)	465,00	644,10
1 £ Sovereign alt	193,75	243,68
1 £ Sovereign Elizabeth II.	189,50	238,83
20 belgische Franken	147,25	196,37
10 Rubel Tscherwonez	201,25	256,79
2 südafrikanische Rand	181,75	228,86
Krüger Rand, neu	811,00	964,44
Maple Leaf	828,50	984,39
Platin Noble Man	901,50	1067,61
Außer Kurs gesetzte Münzen*		
20 Goldmark	213,50	271,89
20 schweiz. Franken „Vreneli"	164,75	216,52
20 franz. Franken „Napoléon"	156,75	207,20
100 österr. Kronen (Neuprägung)	767,75	959,08
20 österr. Kronen (Neuprägung)	152,75	196,94
10 österr. Kronen (Neuprägung)	78,50	106,59
4 österr. Dukaten (Neuprägung)	362,00	446,88
1 österr. Dukaten (Neuprägung)	81,75	116,00

*Verkauf inklusive 14 % Mehrwertsteuer
**Verkauf inklusive 7 % Mehrwertsteuer

Bundesschatzbriefe (Zinslauf vom 1. Nov. 1985 an, Zinsstaffel in Prozent jährlich, in Klammern Zwischenrenditen in Prozent für die jeweilige Besitzdauer): Ausgabe 1985/13 (Typ A) 4,00 (4,00) – 6,50 (5,22) – 6,75 (5,70) – 7,00 (5,99) – 7,50 (6,26) – 8,50 (6,57). Ausgabe 1985/14 (Typ B) 4,00 (4,00) – 6,50 (5,24) – 6,75 (5,74) – 7,00 (6,06) – 7,50 (6,34) – 8,50 (6,70) – 8,50 (6,95). Finanzierungsschätze des Bundes (Renditen in Prozent): 1 Jahr 4,55, 2 Jahre 5,40. Bundesobligationen (Ausgabebedingungen in Prozent): Zins 6,50, Kurs 100,50, Rendite 6,43.

Nullkupon-Anleihen (DM)

Deutsche Emittenten	Rückzahlung Preis	Datum	Kurs 4.12.85	Rendite in %
BW-Bank E.69	100,00	1.7.95	52,543	6,95
BW-Bank E.70	192,16	1.7.95	100,971	6,95
Berl. Bk. E.54	100,00	1.7.95	53,73	6,70
Berl. Bk. E.55	100,00	1.7.00	38,06	6,85
Commerzbank	100,00	22.5.95	53,50	6,83
Commerzbank	100,00	4.8.00	37,25	6,96
Deutsche Bk. $	287,00	23.1.95	116,00	10,43
DSL-Bank R.264	937,01	2.7.90	102,35	6,57
DSL-Bank R.265	100,00	2.7.90	74,71	6,57
DSL-Bank R.266	100,00	1.8.95	51,77	7,05
Fr. Hyp. KO 468	196,72	1.6.95	103,46	7,00
Hbg. Ldbk. A.2	100,00	15.8.96	48,25	7,04
Hess. Ldbk. 245	100,00	1.6.95	53,35	6,85
Hess. Ldbk. 246	100,00	1.6.00	36,99	7,10
Hess. Ldbk. 247	100,00	1.6.95	52,87	6,94
Hess. Ldbk. 248	100,00	1.7.05	25,54	7,22
Hess. Ldbk. 251	100,00	2.11.05	25,42	7,12
SGZ-Bank 060	100,00	12.6.95	52,74	6,95
WestLB 600	100,00	2.5.95	53,50	6,88
WestLB 601	100,00	2.5.00	37,35	7,08
WestLB 602	100,00	3.10.05	25,05	7,23
WestLB 500	126,86	16.2.89	106,75	5,56
WestLB 501	137,01	16.2.90	107,05	6,06
WestLB 503	115,76	3.10.88	99,95	5,34
WestLB 504	141,85	1.10.91	98,80	6,42
Emittenten (DM) Ausland				
Österreich	200,00	24.5.95	109,75	6,39
Österreich	294,12	24.5.00	111,50	6,91
Atl. Richfield	$ 100	4.2.92	147,80	11,12
Campbell Soup	$ 100	21.4.92	148,20	10,70
Prud Realty	$ 100	15.1.99	69,40	11,34
Emittenten (Dollar)				
Wells Fargo(AA)	100,00	4.2.88	82,25	9,39
Pepsi-Co. (AA)	100,00	4.2.92	57,375	9,41
Beatrice Foods	100,00	9.2.92	50,00	11,85
Xerox (AA)	400,00	11.2.92	55,125	10,09
Gulf Oil (AAA)	100,00	2.3.92	54,875	10,07
Gen. Elec.(AAA)	100,00	17.2.93	51,875	9,53
Caterp.Fin (AA)	100,00	11.2.94	43,125	10,81
Penney (A+)	100,00	17.2.94	44,50	10,36
Sears (AA)	100,00	27.5.94	44,00	10,15
Philip Morris/A	100,00	8.6.94	43,75	19,19
Gen. Elec (AAA)	100,00	4.3.95	43,875	9,30

Renditen und Preise von Pfandbriefen und KO

Laufzeit Jahre	Rendite* ca.%(Vortag)		Orientierungspreise** bei Nominalzinsen von 5%	6%	7%	8%	9%	10%
1	5,03	(5,05)	100,0	100,9	101,8	102,8	103,7	104,7
2	5,55	(5,57)	99,0	100,9	102,5	104,4	106,2	108,0
3	6,04	(6,05)	97,0	99,9	102,3	105,0	107,6	110,3
4	6,50	(6,50)	94,6	98,0	101,4	104,8	108,2	111,6
5	6,73	(6,72)	92,5	96,6	100,7	104,8	109,0	113,1
6	6,85	(6,85)	90,7	95,5	100,7	105,0	109,8	114,6
7	7,05	(7,00)	88,6	94,0	99,9	104,7	110,1	115,4
8	7,13	(7,14)	86,8	92,7	99,3	104,6	110,5	116,4
9	7,18	(7,18)	85,3	91,8	98,9	104,7	111,1	117,5
10	7,25	(7,27)	83,9	90,8	98,4	104,7	111,6	118,5
15	7,50	(7,45)	77,2	86,0	94,8	103,5	112,3	121,1

*Die Rendite wird auf der Basis aktueller Kupons berechnet (ca. %)
**Aufgrund der Marktrendite errechnete Preise, die von den amtlich notierten Kursen vergleichbarer Papiere abweichen können.

Commerzbank Rentenindex: 110,039 (110,041)
Performance-Rentenindex: 230,711 (230,672)
Mitgeteilt von der COMMERZBANK

New Yorker Finanzmärkte

Fed Funds	3 Dez.	8,00-9,00
Commercial Paper (Direktplazierung)	30–59 Tage	8,00
	60–270 Tage	7,70
Commercial Paper (Händlerplazierung)	30 Tage	8,00
	60 Tage	7,95
	90 Tage	7,875
Certificates of Deposit	1 Monat	7,85
	2 Monate	7,85
	3 Monate	7,85
	6 Monate	7,85
	12 Monate	8,05
US-Schatzwechsel	13 Wochen	7,20
	26 Wochen	7,28
US-Staatsanleihe	10 Jahre	9,63
	30 Jahre	9,88
US-Diskontsatz		7,50
US-Primerate		9,50
Geldmenge M1	18. Nov.	616,6 Mrd $ (– 2,8 Mill.$)
NYSE-Aktienindex (New York)		
Dezember	116,60	116,05
März	117,85	117,35

Mitgeteilt von Hornblower Fischer & Co., Frankfurt

Dollar-Anleihen

	3.12.	2.12.
11¼ EEC 90	105,625	105,625
10¾ EIB 95	104,625	105
11 dgl. 91	105,75	105,75
11½ dgl. 90	107,25	107,25
11¾ dgl. 93	110,375	110,375
12 dgl. 95	110,5	110,5
12¼ dgl. 90	110,25	110,25
12¾ dgl. 94	115,125	115,125
13 dgl. 96	114,25	114,25
10¾ Wld Bk 95	101,375	101,875
10¾ dgl. 88	103	103
10¾ dgl. 90	105,125	105,125
10¾ dgl. 95	105,75	105,75
11 dgl. 92	105,625	105,625
11¼ dgl. 98	108,375	108,375
11¾ dgl. 88	105,375	105,375
11¾ dgl. 90	106,625	106,625
11¾ dgl. 89	105,625	105,625
11½ dgl. 90	107,5	107,5
12 dgl. 95	111,375	110,375
12¼ dgl. 94	112,875	112,875
12¾ dgl. 94	115,375	115,375
6¾ Sallie 92	98,625	98,625
6¾ Sears 91	103	103,25
6¾ Swed.Ex.91	100,125	100,25
7 TRW 94	100,5	100,75
6¾ Un.Tech.92	101	101,25
6¾ World Bk90	100,25	100,25
6¾ dgl. 94	98,75	98,875
7 dgl. 94	101,25	101,5
7¾ dgl. 93	104	104,25
8 dgl. 95	106	106,125

Euro-Yen

	3.12.	2.12.
6¾ Al.Corp 91	101,375	101,25
5¾ ADB 88	97,25	97,5
7¾ dgl. 94	103,425	103,5
7 Austria 95	101	101
6¾ Avon 91	99,875	100
7 BP 92	105	105
6¾ Denmark 92	99,625	99,625
7 Denm.Bk. 92	100,125	100,5
7 Dow Chem.94	102,375	102,375
6¾ EDF 95	100,875	100,75
6¾ Eurofima86	99,5	99,5
6¾ dgl. 95	97,5	97,5
6¾ dgl. 92	99,625	99,375
7¾ dgl. 94	103,125	103,25
6¾ Fannie 92	99,625	99,875
6¾ Finl.Rep90	100,375	100,25
6¾ GMAC 90	100,875	100,875
7¾ Goodyear95	101,25	101,375
6¾ dgl. 94	100	100,25
6¾ ITT 92	100,625	100,5
6¾ McDonal.92	100,625	100,375
7¾ N.Brns.95	101,125	101,125
7¾ N.Zeald.90	102,25	102,375
7¾ dgl. 89	103,125	103,25
7 Pac.Gas 94	102,25	102,375
6¾ Penney 92	100	100
6¾ Procter 92	101,5	101,625

Lux. Franc Bonds

	3.12.	2.12.
9¾ Akzo 87	99,75	99,75
9¾ Aeco 89	100,5	100,5
6¾ Asian Dv87	97,25	97,25
10¾ BFG Lux98	103	103
11 BNP 90	101,5	101,5
9 dgl. 93	101,25	101,25
10¾ Paribas89	103	103
10¾ Caca 94	105	105
11 dgl. 92	105,75	105,75
15 dgl. 91	104	104
12¾ Comeli92	105	105
8 Copal 88	98,25	98,25
8¾ dgl. 89	98,5	98,5
11 Cr.Lyon.88	102,5	102,5
13 dgl. 89	101	101
7¾ Den.Mtg 88	96,5	96,5
10¾ Eurotom86	105	105
11 dgl. 95	103	103
12¾ dgl. 88	100,75	100,75
12¾ dgl. 92	102,5	102,5
10 Eurofima91	101,5	101,5
10 dgl. 94	103,25	103,25
10¾ dgl. 87	103,5	103,5
11¾ dgl. 89	102,5	102,5
8 EIB 91	98	98
9¾ dgl. 95	102,75	102,75
9¾ dgl. 88	101,25	101,25
9¾ dgl. 93	102,75	102,75
10¾ dgl. 94	104	104
11¾ dgl. 88	101	101
12¾ dgl. 90	102,5	102,5
9¾ Hypo Bk.88	101,25	101,25
9¾ Ind.B.F.95	101,5	101,5
11 Krediet.93	106,5	106,5
8 Kredietc 86	99	99
10 dgl. 90	102,75	102,75
11¾ dgl. 89	103,25	103,25
8 Luxair 87	98,75	98,75
8¾ dgl. 87	99	99
10¾ Lux Bk.91	102,25	102,25
12¾ dgl. 89	–	–
9 Met.Chim 95	100,5	100,5
12¾ Nord L.89	102	102
8 Norges 86	98,5	98,5
8 Oslo 89	98,25	98,25
8¾ dgl. 87	98,5	98,5
9 Paribas 92	100	100
8 Philips 89	97,75	97,75
7¾ Renault 88	96,5	96,5
9¾ Sogenal 92	101,25	101,25
8 Solvay 85	102	102
10¾ Stockh.86	99,5	99,5
8 Sveriges 88	98,25	98,25
9¾ Volvo 87	100	100
9¾ WorldBk.90	–	102,75
10¾ dgl. 89	102,25	102,25

Rechnungs-Einheiten

RE 9 DM 2,60418

	3.12.	2.12.
8¾ Cap City91	97	97
8¾ CCA 91	97	97
9¾ Gaz d Fr86	99	99
11¾ Ned. G.88	101,5	101,5
9¾ Queb. P.94	99	99
8¾ SDR 94	97	97

RE 9 DM 2,65627

	3.12.	2.12.
7 Bosz 91	90	90
8¾ Cp City 86	98	98
8¾ Iceland 88	97,5	97,5
9¾ dgl. 86	99	99
9¾ SDR 87	99,5	99,5

RE 9 DM 2,62969

	3.12.	2.12.
7 Acoba 93	91	91
7 Cap.City 93	91	91
7 Ind.Bk.F.95	91	91
7¾ KU 93	91	91
7¾ dgl. 93	92	92
8¾ Panama 95	90	90
7 SDR 93	90	90

ECU

	3.12.	2.12.
11¾ Aerop.95	–	104
9¾ ABN 92	102,75	102,75
9¾ ANZ 92	102,375	102,375
10¾ Austria93	107,375	107,375
9¾ Bac.Fin 95	–	100,75
9 M.+Hope 92	101,125	101,125
10¾ Bk.Tok.91	103,25	103
10¾ dgl. 91	103	103
8¾ Bay.Vbk.88	101,125	101,375
10¾ CEPME 87	–	108,75
11¾ dgl. 95	–	108
12¾ dgl. 90	–	105
9¾ CNT 92	103,5	103,625
9¾ dgl. 95	103,625	103,625
12 dgl. 86	–	99,5
12¾ dgl 89	–	105
12¾ dgl. 92	–	107,25
11¾ CNE 95	–	106
10¾ CECA 89	107	107
10 Chrysl.91	102,875	102,625
10¾ dgl. 95	102,875	102,875
11¾ Chycp 90	–	108,5
13 dgl. 89	–	100,5
14¾ Consel90	–	109
9¾ dgl. 92	102	101,875
9¾ dgl. 95	102,25	102,375
11¾ Cp City94	–	106
10¾ Cop Tal95	–	104,75
13¾ Cd.Fonc89	106,75	106,75
11¾ dgl. 96	107,75	107,75
11¾ Cred N.91	–	106
12¾ dgl. 93	–	107
10¾ Denmark91	106,875	107
9¾ Dresd.Bk93	102,625	102,5
12¾ EDF 95	–	107
11¾ EEC 93	–	105
11¾ EEC 95	–	107
11¾ ELF Ng.88	–	103,25
10 Euratom 97	104,625	104,625
12¾ dgl. 90	–	103,5
9¾ Eurofima95	102,625	102,375
11 dgl. 92	108,625	108,625
10¾ EIB 94	104,375	104,625
11¾ dgl. 94	109,75	109,75
11¾ dgl. 91	–	104
13¾ dgl. 89	–	102
14 dgl. 86	–	102
8¾ Fiat 90	99,125	99
11¾ Forsm. 98	–	103
13 G.d.Fr. 89	–	107
10¾ Gircz. 95	107,375	107,25
8¾ IBM 90	101,25	101,125
11¾ IRD 95	–	103
12¾ Ireland91	–	103,5
14¾ ISPaolo88	–	102
14 IMI 89	–	102
11¾ Italia 90	107,875	107,875
14 dgl. 89	–	107
11¾ LTCB 90	107,5	107,5
10¾ Megal 95	103,875	103,875
13¾ Norsa 90	–	105
8¾ Oliv. 93	98,25	98,25
10¾ Peugeot90	103,375	103,25
9 Philips 93	102,25	102,125
11¾ P.Bk. 91	108	107,5
11¾ Queb.P.89	106,75	106,75
13¾ Queb.H.89	–	107
9¾ Robobk. 95	103,5	103,5
11¾ R.Xer. 88	–	103,5
9 SAS 95	100	100
11¾ SDR 90	–	105,5
14 dgl. 92	–	105
11¾ SNCF 94	109,25	109,25
13 Solte 87	–	103
11¾ S.Afr. 89	–	97
10¾ SATS 2000	–	94
10¾ Sparb.91	104	104
9 Sumitomo 93	100,5	100,5
9¾ dgl. 93	100,25	100,25
11 Swed.Ex.89	–	102
11¾ dgl. 95	–	99,5
12¾ Brandt 87	–	105
9 U.B Norw.95	99,375	99,375
11¾ dgl. 90	–	104
9¾ WestLB 98	104,5	104,5
10¾ dgl. 91	–	104
9¾ World Bk95	103,75	103,375
9¾ dgl. 92	103,375	103,25
10¾ dgl. 89	105,375	105,375
10¾ dgl. 88	105,5	105,5
10¾ dgl. 94	106,75	107,25
11 dgl. 93	107	107

ECU-Tageswerte

	3.12.	2.12.
Dollar	0,714034	0,883111
Bfr	44,8303	44,8709
DM	2,20622	2,20645
Hfl	2,48301	2,48022
£	0,589707	0,589530
Dkr	7,98686	7,99436
FF	6,73086	6,77951
Lira	1501,89	1503,72
I-£	0,714854	0,714202
Sfr	1,84065	1,83334
ÖS	15,5020	15,5163
Peseta	136,045	136,441
Skr	6,69343	6,71915
Nkr	6,64426	6,66175
Kan-$	1,20987	1,22355
Esc	139,700	140,856
Fmk	4,77419	4,77940
Yen	178,39	179,085
Drachme	131,040	131,080

Ronald W. Clarks profunde Darwin-Biographie

Evolution in Sprüngen

Auch noch hundert Jahre nach dem Tode von Charles Darwin ist die von ihm begründete Evolutionstheorie heftig umstritten. Zwar gibt es inzwischen nur noch wenige, die die Evolution selbst in Frage stellen, die also bezweifeln, daß die Tier- und Pflanzenarten sich in einer Art Stammbaum entwickelt und verändert haben. Welche Mechanismen aber zu dieser Entwicklung führten, das ist auch heute noch Gegenstand heftiger Auseinandersetzungen.

Seit Darwin haben mehrere Generationen von Forschern aus vielen Disziplinen die Theorie immer wieder erweitert und ergänzt. Viele Ansätze und Erklärungsversuche sind dabei auf der Strecke geblieben. Und obwohl auch heute noch viele Fragen ungeklärt oder umstritten sind, ist doch zu konstatieren, daß die Evolutionstheorie in ihrer aktuellen Form das einzige halbwegs plausible Paradigma ist, das wir zur Erklärung für die vielen aufgeworfenen Probleme haben. Wer gegen den „Darwinismus" wettert, muß sich wohl fragen lassen, ob er eine vergleichbar in sich geschlossene Theorie anzubieten habe.



Hilfreich für die Diskussion kann die jetzt die in einer deutschen Ausgabe vorliegende, gewissermaßen „klassische" Darwin-Biographie von Ronald W. Clark sein. Clark hat akribisch alle Quellen ausgewertet, die Auskunft über den Mensch und Forscher Charles Darwin geben können. Darüber hinaus hat er aber auch die Geschichte und Entwicklung der Theorie selbst nachgezeichnet.

Dabei wird klar, wie lange es dauerte, bis sich die Forschungsergebnisse, die Darwin während seiner dreijährigen Fahrt auf der „Beagle" gesammelt hatte, langsam zu der grundlegend neuen Theorie verdichteten. Jahrelang hatte er mit sich gerungen, ob er seine Ergebnisse veröffentlichen sollte. Erst als ihm ein anderer (A. R. Wallace) zuvorzukommen drohte, schrieb er endlich sein berühmtes Buch über die Entstehung der Arten.

Clark würdigt auch die Bedeutung anderer Forscher sowie der Freunde von Darwin (vor allem C. Lyell, T. Huxley und J. Hooker) für die Entstehung und Verbreitung des umwälzenden Gedankengebäudes. Mit vielen (manchmal zu vielen) Details beschreibt er Darwins Leben, aber auch den Hintergrund der viktorianischen Epoche, und entwirft ein detailliertes Bild des geistigen Klimas, in dem die Theorie heranreifte und gegen Anfeindungen oder übereifrige Epigonen (etwa die Sozialdarwinisten) verteidigt werden mußte.

Darwins Lebenszeit füllt aber nur einen Teil des Buches. Fast die Hälfte ist den hundert Jahren danach gewidmet und damit den zahlreichen Forschern, deren Arbeit die Theorie verbessert, ergänzt oder erweitert hat. Man liest, wie Stück für Stück Unklarheiten beseitigt werden konnten, wie aber auch immer neue Aspekte und Fragen hinzukamen, die ganz neue Forschungsrichtungen begründeten.

Dazu gehören die Züchtungsversuche von Gregor Mendel ebenso wie die Entdeckung der Chromosomen und Gene, die rasche Entwicklung der molekularen Genetik bis hin zur Aufdeckung der Struktur des Erbgutes und des genetischen Codes. Unberücksichtigt läßt Clark leider den Beitrag, den die Verhaltensforschung zur Entwicklung der Evolutionstheorie geleistet hat.

Er beschreibt schließlich die schon zu Darwins Zeiten umstrittene und heute wieder besonders aktuelle Frage, ob die Evolution in kleinen Schritten (graduell) oder in größeren Sprüngen (saltatorisch) verläuft. Er geht dabei auch auf die sogenannten Kreationisten ein, die die Evolutionstheorie heftig bekämpfen und statt dessen die Schöpfungsgeschichte, wie sie in der Bibel steht, durchsetzen wollen.

Dies ist nicht die erste Darwin-Biographie und wird sicher nicht die letzte bleiben, sie wird aber wegen ihrer umfassenden und klaren Darstellung ohne Zweifel in einem großen Leserkreis auf Interesse stoßen.

LUDWIG KÜRTEN

Ronald W. Clark: Charles Darwin – Biographie eines Mannes und einer Idee, S. Fischer Verlag Frankfurt am Main, 493 S., 48 Mark



Rund ums Jahr damit beschäftigt, zu basteln, was ein Kinderherz begehrt: Burgess Meredith, Dudley Moore und David Huddleston (von links) in „Santa Claus" FOTO: SCOTIA

Erfüllte Kinderträume – Der amerikanische Weihnachtsfilm „Santa Claus"

Auf einem Superschlitten durchs All

Was wäre New York City im Dezember ohne Santa Claus? Aus den winterlichen Avenues und Straßenschluchten des *Big Apple* ist er genausowenig wegzudenken wie aus dem Central Park, wo die Kinder ihm zu Ehren manchmal sogar einen Schneemann bauen.

Auch unter dem festlich geschmückten, *fünfzehn Meter hohen* Weihnachtsbaum im Rockefeller Center darf so ein Mann im langen roten, mit weißem Pelz verbrämten Mantel, mit Zipfelmütze und ellenlangem Bart auf keinen Fall fehlen. Und wenn sich hier und da ein Penner *unter die echten Weihnachtsmänner* mischt und in solch heiligem Gewand, anstatt Geschenke auszuteilen, um eine milde Gabe bittet, so nimmt ihm das in diesen Tagen am Hudson niemand ernstlich übel.

Santa Claus steht nun auch im Mittelpunkt des gleichnamigen amerikanischen Weihnachtsfilms: ein Fünfzig-Millionen-Dollar-Produkt, das heute in weltweit achtundsechzig Ländern ins Kino kommt. „Santa Claus", von Jeannot Szwarc gedreht, erzählt von einem Weihnachtsmann, der die guten Kinder belohnt und die bösen, wenn nicht bestraft, so doch links liegen läßt: eine altmodische kleine Story gewiß, doch mit modernem technischen Know-how noch einmal umgekrempelt und – wenn auch nicht meisterlich, so doch als recht passable Feiertagsunterhaltung – neu präsentiert.

Was wäre denn in der Tat ein Weihnachtsmann von heute, der mit seinem gabenschweren Rentierschlitten nicht durchs All brausen könnte, so wild, daß die silberblauen Sterne Funken stieben! In seiner Heinzelmännchen-Werkstatt, einem von *Hunderten von Kerzen ausgeleuchteten* Traumschloß der Verführung, in dem sich buntes Kinderspielzeug bis hoch unter die Decken stapelt und in dem es von fleißigen Kobolden nur so wimmelt, sind Santa Claus (Burgess Meredith, ein Veteran der amerikanischen Bühne) und sein Assistent Patch (Dudley Moore als witzigster aller Zwerge) rund ums Jahr damit beschäftigt, Kinderträume zu erfüllen. Unglücklicherweise sind sich die beiden nicht darüber einig, was heutzutage ein Kinderherz beglückt.

Während Santa an seinen Holzfiguren schnitzt und manchmal traurig darüber nachsinnt, ob Weihnachten in unserem nüchternen Alltag nicht längst jeden Sinn verloren habe, bastelt Patch unverdrossen an weit moderneren Kinderwünschen: Raketenautos, Lollis, die die Schwerkraft überwinden können, funkensprühenden Superschlitten, die um die märchenhaft angestrahlten – und ganz unwirklich erscheinenden – Wolkenkratzer von Manhattan pfeifen. Kein Wunder, daß ein fieser Geschäftemacher der Großindustrie, ein Bösewicht, wie er seit eh und je in Märchenbüchern steht, sich die Fähigkeiten dieses naiven kleinen Kobolds skrupellos zunutze macht.

Doch keine Sorge! Am Ende kriegt jeder, was er verdient. Weihnachten ist gerettet, ist – wie in alten Tagen – ein Fest der Liebe und des Friedens. Und Santa Claus mit seinen altmodischen Ideen von Kinderspielzeug und vom Guten in jeder Menschenseele triumphiert auf der ganzen Linie. Wie könnte ein Weihnachtsmärchen, auch ein modernes, wohl besser enden?

DORIS BLUM

Neue Schallplatte: Alexander Zemlinskys Lieder

Erotischer Großvater

Das *späte neunzehnte* und frühe zwanzigste Jahrhundert, die Zeitspanne zwischen Belle Epoque und Expressionismus, gehört eigentlich noch immer zu den blinden Stellen in unserem Geschichtsbild. Viele haben mitgeholfen, die Erinnerung zuzuschütten: die revolutionären zwanziger Jahre, der sie gerade einen Fußtritt gut war, die Nationalsozialisten mit ihrer Verfolgung von Jüdischem und „Entartetem" (auch Alexander von Zemlinski, wie ihn das Frank-Altmann-Lexikon noch in der polnischen Version schreibt, gehört zu denen, die vergessen in der Emigration starben), aber auch Nachkriegsideologien, denen die Kunst aus der Blütezeit des Deutschen Reichs eher verdächtig vorkam.

So haben wir uns an Debussy gewöhnt und gelernt, Janáček und Skrjabin zu achten, aber von ihren deutschen Generationsgenossen wissen wir wenig, kennen kaum noch Hugo Wolf und eben auch nicht Alexander Zemlinsky, der – polnischer Abstammung, 1871 in Wien geboren – von Gustav Mahler an die Hofoper verpflichtet wurde, in den zwanziger Jahren dann die Deutsche Musikakademie in Prag leitete, seit 1927 an der Berliner Kroll-Oper und gelegentlich auch an der Staatsoper wirkte, 1932 nach Wien zurückging, 1938 nach Amerika auswanderte und dort 1942 starb.

Wir kennen ihn als Lehrer und späteren Schwager Schönbergs u. a. aus den Memoiren der Alma Mahler-Werfel; von seiner Musik etwas zu erfahren, bietet jetzt eine Plattenaufnahme zweier Schweizer Künstler Gelegenheit: des Sängers Kurt Widmer und des Pianisten Jean-Jacques Dünki (Jecklin-Disco 594). Dabei sind fünf bisher unveröffentlichte Lieder auf Gedichte von Richard Dehmel für Bariton und Klavier. Was für schöne Stücke auf was für schöne Texte! Unsere Großväter verstanden eine Menge von Erotik – wenn es einmal richtig klar und gegenwärtig würde, was damals alles gesagt und gespielt wurde, müßte das auf unsere Disco- und MacDonald-Kultur eigentlich *wie* eine Herausforderung wirken.

Musikalisch steht Zemlinsky etwa genau in der Mitte zwischen Brahms und Hugo Wolf einerseits und seinem berühmten Schwager und dessen Schüler Anton von Webern andererseits – er verkörpert eine (kaum gekannte) Kontinuität, wo wir immer einen Bruch vermutet hatten. Diese Kontinuität etwa zu den frühen Liedern Weberns ist unverkennbar sogar hinsichtlich jenes eindrucksvollen Prinzips der Reduktion und Konzentration, der abgekürzten Ausdrucksform. Unsere Großväter verstanden auch eine Menge von Syntax und von Logik. Ob wir es noch schaffen, das unseren Computern anzudressieren?

Aus solcher Abkürzung einer lyrischen Sprache entstanden in der „Zweiten Wiener Schule" und anderswo jene geschichtsträchtigen Verschiebungen im harmonischen Material, die zur Bildung neuer atonaler Tonsatzsysteme wie des Zwölftonreihen-Verfahrens führten: nicht in Verleugnung von Sensibilität, sondern im Vollzug ihrer höchsten Ste[illegible]gerung. Der Musikwissenschaf[illegible] Horst Weber, dessen Forschu[illegible]en das Material zu dieser Produkt[illegible] zu danken ist, spricht bei Zemlin[illegible] von einer „Kurzbögigkeit ohne F[illegible]alitätsstreben"; es sei ein Weg [illegible]ück und nach innen, den diese M[illegible]k antrete. Solche Wege haben a[illegible] oft unvorhergesehene Endpun[illegible].

D[illegible]EF GOJOWY

KULTURNOTIZEN

Das 9. Internationale Filmfestival von Kairo, das zwei Wochen dauern wird, ist mit David Leans „Passage to India" eröffnet worden.

Überreste von sieben Städten, die von Mongolen im 13. Jahrhundert verwüstet wurden, sind in Iran gefunden worden.

Eine Hans-Habe-Stiftung für Journalismus soll in Berlin gegründet werden und Preise für „eine literarische Reportage junger Journalisten" ausschreiben.

Zum Buch des Monats Dezember hat die Darmstädter Jury Jimmy Ernsts „Nicht gerade ein Stilleben. Erinnerungen an meinen Vater Max Ernst" gewählt.

Der „Prix Chateaubriand" ist in Paris dem Schriftsteller Yves Courrière für sein Buch über Joseph Kessel verliehen worden.

Essen plant eine Neuauflage seines Folkwang-Festivals im Jahr 1987.

Pablo Serrano, der spanische Bildhauer, starb 75jährig in Madrid.

Am 9. Dezember wird sie 70 Jahre alt: Die ARD ehrt Elisabeth Schwarzkopf

Eine Perfektionistin der Sangeskunst

Daß man sie bereits an ein paar Takten erkennen kann, an einer winzigen melodischen Phrase, einer Vokalverfärbung, einem gewitzt pointierten Silbenschluß, das hat Elisabeth Schwarzkopf selbst immer für *ein unermeßliches Glück gehalten.* Doch war es ja keineswegs nur das blitzschnell identifizierbare, individuelle Timbre, das ihren Ruhm bewirkte und sie bereits zu Lebzeiten zur Legende machte.

Das Unvergleichliche an der *Schwarzkopf war ihr Stil, um den sie* mit einer raren, zielgerichteten Energie selbst als Spitzenstar immer wieder gerungen hat. Eine Perfektionistin der Sangeskunst, die es in diesem Jahrhundert für das Lied und für einige herausragende Opernpartien *von Mozart und Strauss wohl nur* einmal gegeben hat. Und es ist gut, daß das Fernsehen ihr zu ihrem 70. Geburtstag am 9. Dezember endlich einmal wieder eine Sendung widmet. Viele hat sie ja regelrecht süchtig gemacht nach ihrem Gesang, diese Mei*sterin der auf* den empfindsamsten Punkt gebrachten Emotion, der überraschenden deklamatorischen Finessen, der großen damenhaften Allüre.

Ihre „Rosenkavaliers"-Marschallin ist dafür vielleicht der ergreifendste Beleg. Wie sie hier das Erschrecken über den zeitverschluckenden Lauf der Welt und ihre eigene drohende Vergänglichkeit mit souveräner Leichtigkeit des Herzens und der Stimme in schmerzlich-schöne Nuancen bannte, hatte singuläre Kraft, die *Interpretationsgeschichte machte.*

Dabei hatte ihre Karriere ganz und gar nicht reibungslos begonnen. Mußte sich die geborene Posenerin aus gutbürgerlichem Elternhaus doch aus der Fehlbestimmung eines Altistinnen-Daseins retten, das sie beinahe die *Stimme gekostet* hätte.

Elisabeth Schwarzkopf – 23.00 Uhr, ARD

Erst mit Maria Ivogün, die sie an der Berliner Oper hörte und sie spontan zur Privatschülerin erkor, gewann sie als Sopran wirklich Stand und Festigkeit, kam über das Soubrettenschließlich ins lyrische Fach. Ihre brillante, frische Stimme fiel Böhm auf. Der holte sie 1942 nach Wien. Nach dem Kriege ging ihr Stern dann *groß am internationalen Himmel auf.* Walter Legge und mit ihm die Schallplatte nahmen Besitz von ihr. Die Verächter der leichteren Muse mögen verzeihen, wenn man in diesem Zusammenhang ihrer herrlichen Operetten-Einspielungen unter Otto Ackermann gedenkt. Allesamt wunderbare Exempel eines unendlich eleganten, spritzigen, völlig unsentimentalen Musizierens.

Was die Schwarzkopf im Bereich des Liedes geleistet hat, bei Schubert *und bei Schumann, dessen Eichen*dorff-Liederkreis man nur einmal wieder anhören muß, um ihre Kultur, ihre sängerische Präzison, ihre bewußtseinserhellende Gestaltungskraft ganz zu ermessen, oder bei Strauss und Hugo Wolf, dessen Ironie *und Esprit sie so authentisch zu* entbinden verstand, war in ihren gelungensten Schöpfungen ohnehin von unnachahmlichem Format. Gewiß, man hat ihr Manierismus vorgeworfen, ein allzu nervös-kokettes Spiel mit Vokalabtönungen und ge*schraubten Akzenten. Der* Vorwurf traf mitunter. Doch stand all das bei ihr immer im Dienst einer tiefgründigen, affektgeladenen Werkausdeutung.

„Für uns ging es – bei jedem Ton, bei jeder Pause – ums Leben", hat sie *einmal gesagt. Das versucht sie nach* ihrem Abschied von der Bühne nun auch jenen jungen Sängerinnen einzuimpfen, denen sie ebenso beschwingte wie unerbittliche Meisterkurse gewährt.

KLÄRE WARNECKE

KRITIK

Kanufahrt zu fernen Mythen

Der mitteleuropäische Filmemacher Herbert Brödl unternahm eine Schiffahrt auf dem Rio Negro – **Das Schlangenfischkann** (ARD) – in die Vergangenheit indianischer Schöpfungsmythen und entdeckte nahezu Vertrautes: den Fisch, das Wasser und die Frau, die poetischen Symbole von Ursprungslegenden so vieler Völker und Religionskreise. An Bord hatte er Eingeborene Amazoniens und einen italienischen Padre, der es sich nach fast fünfzigjähriger Missionstätigkeit zur Aufgabe gemacht hat, die noch im Volke lebendigen Mythen und Fabeln insbesondere wohl auch für die indianische Mitwelt zu erhalten. Die Indianer Amazoniens bleiben von den ökonomischen Bedürfnissen und den technologischen Einflüssen unserer Zeit nicht unberührt. Nur, was in Europa über mehrere Jahrhunderte hin vorbereitet wurde, wird hier in Jahrzehnten rigorose Realität. Brödl hat sich mit seinem halbdokumentarischen Spielfilm dieser in Widersprü*chen wandelnden Region mit* Wehmut angenommen. So gelingen ihm Einstellungen von hoher Eindringlichkeit und elegischer Poesie. Leider unterliegt er gelegentlich der Versuchung, indianische Weisheiten und Mythen mit einer einst vermeintlich heilen Welt gleichzusetzen und diese an der heutigen unheilen zu messen. Bezeichnenderweise werden dann auch die Einstellungen weitschweifiger und formlos. PETER FISCHER

Reise ins innere Jenseits

Die Welt des schizophrenen Hugo Käufl war dem ZDF ein ausladendes nächtliches Ferngemälde wert. Der Filmautor Kurt K. Hieber ließ es den Künstler selbst malen. Hier exhibierte sich ein Mann, dem der frühe Tod seiner Verlobten buchstäblich den Verstand geraubt hat – *einen Verstand allerdings, der sich als* ersetzbar entpuppte. Denn an seiner Stelle tat sich, wie Käufl uns in der schleppenden, weichen Tonart des geistig Behinderten sagt, „eine neue Welt auf". Er „erlebte das Sterben und die Trauer und ließ sich durch nichts trösten", zugleich aber erfuhr er sich als freier Schöpfer, als glücklicher Mit-Gott, als **Der Galaxenbauer,** der weit draußen in der Sternenwelt seiner toten Geliebten nahe ist. „Ich habe in die Ewigkeit geblickt", glaubt Käufl zu wissen, dessen zwanghaft von der Seele gemalten Bilder voll sind von bunten Sternen, von nebelhaften Gebilden und Explosionen im All. Rundum ein wundersamer, erschütternder Film, der weit mehr ist als nur das psychologisierende Porträt eines geistig Kranken: Im gespaltenen Bewußtsein des Malers Käufl spiegelt sich unser gemeinsames schmerzhaftes Wissen vom ständigen Gegensatz und Widerspruch der polar aufgebauten Welt und unsere vage Sehnsucht nach einer fernen Einheit.

Der Kranke wirft ein Schlaglicht auf das Unzulängliche im Normalen und Tüchtigen, unser vermeintlich gesunder Menschenverstand verliert seine Richterrolle über alles und jeden. *Selten ist mit einem Filmporträt* so viel über das Innere und Jenseitige ausgesagt worden wie mit dieser sensiblen, wenn auch gewiß zu lang geratenen Spiel-Dokumentation über einen Behinderten. Eine Sternstunde des „Kleinen Fernsehspiels".

HERMANN A. GRIESSER

ARD | ZDF

ARD/ZDF-VORMITTAGSPROGRAMM

9.45 ZDF-Info
Arbeit und Beruf
10.00 heute
10.03 Der ideale Lebenszweck
Bayerische Bauerngeschichte
11.30 Wer den Boden verachtet, hört nicht auf seinen Bauch
12.10 Kennzeichen D
12.55 Presseschau
13.00 heute

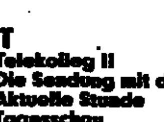
ARD

16.00 Tagesschau
16.10 Tiere vor der Kamera
Elche in Alaskas Wildnis
Alaska ist noch weitgehend unerschlossenes Naturgebiet mit einem reichen Bestand an Wildtieren. Ernst Arendt und Hans Schweiger durchstreifen mit der Kamera die Wildnis, wobei sie ihr Objektiv vor allem auf Elche, Kronenammern und Kragenenten richten.
16.55 Mission Terra (4)
Letzte Folge: Wetter
17.25 Herr Rossi sucht das Glück (4)
Zeichentrickfilm von Bruno Bozzetto
17.50 Tagesschau
Dazw. Regionalprogramme
20.00 Tagesschau
20.15 Pro und Contra
Leitung: Emil Obermann
21.15 Der 7. Sinn
21.18 Känguru
Hape Kerkeling präsentiert neben Sketchen wieder Prominenz aus der Musikszene
Sketchpartner: Sascha Schöne und Frank Zander
Regie: Rolf Spinrads
22.00 Titel, Thesen, Temperamente
Themen: Alte Meister auf gefährlichen Reisen – Der Aufstand der Restaurateure / „Rheingold" am Main – Frankfurter Spektakel um Wagners Oper / Der Multikünstler Brian Eno
22.30 Tagesthemen
23.00 Elisabeth Schwarzkopf
Porträt einer Sängerin
Schon mit 23 Jahren debütierte Elisabeth Schwarzkopf an der Berliner Städtischen Oper. Ihre große Karriere begann allerdings erst fünf Jahre später an der Wiener Staatsoper, als auch Karl Böhm aus Dresden dorthin überwechselte. Wolf-Eberhard von Lewinski porträtierte die Sängerin anläßlich ihres 70. Geburtstages.
0.00 Tagesschau
0.05 Nachtgedanken

ZDF

16.00 heute
16.04 Allahu akbar – Allah ist groß
2. Teil: Die islamische Stadt
Der moslemische Glaube, der die Gemeinschaft der Muslims mit einem festgegründeten Haus vergleicht, spiegelt sich auch im Aufbau islamischer Städte wider. Film über sich ähnelnde Stadtbilder von N. Bammate, Reiner Moritz und Adrian Maben.
Anschl. heute-Schlagzeilen
16.35 Ein Fall für TKKG
5. Folge: Das Geheimnis der chinesischen Vase
17.00 heute / Aus den Ländern
17.15 Tele-Illustrierte
17.45 Der rosarote Panther
Zu Gast bei Paulchens Trickverwandten
Anschl. heute-Schlagzeilen
18.20 Die Nervensäge
Der Tanzwettbewerb
19.00 heute
19.30 Der große Preis
Ein heiteres Spiel für gescheite Leute mit Wim Thoelke
in Verbindung mit der Deutschen Behindertenhilfe Aktion Sorgenkind
Drei Kandidaten mit ihren Fachgebieten
20.50 Die große Hilfe
Eine Bilanz der Deutschen Behindertenhilfe Aktion Sorgenkind
21.00 Gesundheitsmagazin Praxis
Die Milliardenfrage
Medizinischer Fortschritt zwischen Chancen und Grenzen
21.45 heute-journal
22.05 Dorftheater – Bretter, die nicht die Welt bedeuten
Film von Ursula Scheicher
Kamera: Klaus Kelmer
22.35 Neue deutsche Filme
Nachruf auf eine Bestie
Ein Dokumentarfilm von Rolf Schübel
0.25 Ratschlag für Kinogänger
„Der Smaragdwald" von John Boorman
0.30 heute

Die vier Sisters Kim, Kathie, Joani und Debby aus Philadelphia in „Känguru" – 21.18 Uhr, ARD FOTO: s.e.t. PHOTOPRODUCTIONS



WEST

18.00 Telekolleg II
18.30 Die Sendung mit der Maus
19.00 Aktuelle Stunde
20.00 Tagesschau
20.15 Gewagtes Alibi
Amerikanischer Spielfilm (1948)
Mit Burt Lancaster, Yvonne de Carlo u. a.
Regie: Robert Siodmak
21.45 Landesspiegel
Auf Hase und Fasan – Herbstjagd im Münsterland
22.15 Fremd – Fern – Farbig
Kultur der Gastarbeiter
23.00 Subway
Heute: Ray-Brown-Trio
0.00 Letzte Nachrichten

NORD

18.00 Die Sendung mit der Maus
18.30 Formel Eins
19.15 Wohin mit Indiens Elefanten?
20.00 Tagesschau
20.15 Der Mann mit dem goldenen Arm
Amerikanischer Spielfilm (1955)
Mit Frank Sinatra, Eleanor Parker, Kim Novak u. a.
Regie: Otto Preminger
22.10 Bücherjournal
23.00 Jazz-Fest Berlin 1985 (1)
0.00 Nachrichten

HESSEN

18.00 Die Sendung mit der Maus
18.30 WDR-Computerclub
19.05 L – wie Lastwagen
19.20 Harry mit den langen Fingern
Amerikanischer Spielfilm (1973)
21.00 Kulturkalender
21.30 Drei aktuell
21.45 Bild der Woche
21.55 Operation K
Blick hinter die Kulissen des weltweiten Drogenhandels
22.40 Ein jeglicher wird seinen Lohn empfangen ... (5)

SÜDWEST

18.00 Die Sendung mit der Maus
18.30 Telekolleg II
Nur für Baden-Württemberg:
19.00 Abendschau
Nur für Rheinland-Pfalz:
19.00 Abendschau
Nur für das Saarland:
19.00 Saar 3 regional
Gemeinschaftsprogramm:
19.25 Nachrichten
19.30 Die Fastnachtsbeichte
21.10 Christo, der Verpackungskünstler, und Wolfgang Volz, der Fotograf
Nur für Baden-Württemberg:
21.45 Tauchflug ins kalte Herz der Alb
22.45 Nachrichten
Nur für Rheinland-Pfalz:
21.45 Musik und Mundart in Rheinhessen
22.30 Landesspiegel
Nur für das Saarland:
21.45 Entdeckung einer Landschaft (5)

BAYERN

18.45 Rundschau
19.00 Revolverlady
Amerikanischer Spielfilm (1950)
Saloon-Besitzerin Frenchie (Shelley Winters) sucht den Mörder ihres Vaters.
20.20 Z. E. N.
Lyrik heute
20.25 Im Herrgottswinkel
Hausgottesdienst zum Advent
20.45 Gespräche mit Christen
21.30 Rundschau
21.45 Sportrelat
22.30 Der Sportstammtisch
23.15 Rundschau
23.30 Mord in Hollywood
Amerikanischer Spielfilm (1951)
Mit Richard Conte

SAT 1

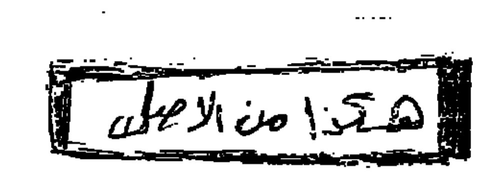
13.30 Kum Kum
Kum Kum spielt Vater
14.00 Kung Fu
Caine und die Bankräuber
15.00 Quips
Anessi
15.30 Musicbox
16.30 Die Bären sind los
Eine Gruselgeschichte
17.00 Kicker-Stammtisch
Sport-Talkshow live aus Ludwigshafen
18.00 Abenteuer Wildnis
Ein Garten Eden
Oder: Regionalprogramme
18.30 APF blick
Nachrichten und Reise-Quiz
18.45 Ein Stern fällt vom Himmel
Deutsch-österr. Spielfilm (1961)
Mit Toni Sailer, Ina Bauer, Susi Nicoletti u. a.
Regie: Geza von Cziffra
Anschließend: APF Wetterblick
20.30 Yoko Ono
Ihr Name ist mit einem anderen verbunden: John Lennon. Über die extrovertierte Ehe der beiden ist viel geschrieben worden, für Yoko aber war sie die schönste Zeit ihres Lebens.
21.20 Der Frauenarzt von Bischofsbrück
Ein Fernseh-Foto-Roman
21.30 APF blick
Aktuelles,
Show und Künstler,
Sport und Wetter
22.15 Der Strafverteidiger
Amerikanischer Spielfilm (1969)
Mit Barry Newman, Harold Gould u. a.
Regie: Sidney J. Furie
0.10 APF blick
Letzte Nachrichten

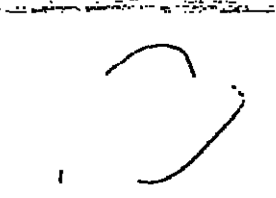
3SAT

18.00 Bilder aus Deutschland
U. a. Alt-Heidelberg, das meine ... –
Film von Klaus Staeck und Christine Seeger
19.00 heute
19.30 Derrick
Anschlag auf Bruno
Von Herbert Reinecker
20.30 Rundschau
Politik und Wirtschaft – aus Schweizer Sicht
21.15 Zeit im Bild 2
21.35 Kulturjournal
21.45 Ärzte aus dem Jenseits
Bericht über paranormale Heilungen in Brasilien
Von Klaus Eckstein
22.45 Lieben Sie Klassik?
Karl Löbl präsentiert Opernszenen
23.30 3SAT-Nachrichten

RTL-plus

18.35 Komm doch mal in die Küche
18.55 7 vor 7 – Newsshow
19.20 RTL-Spiel
19.30 Delvecchio
20.15 RTL-Spiel
20.20 Filmvorschau
20.30 Vier Fäuste schlagen wieder zu
Italienischer Spielfilm (1974)
Mit Paul Smith, Michael Co[illegible]
Horst Frank u. a.
Regie: Ferdinando Baldi
22.10 RTL-Spiel
22.25 Stellenmarkt
23.28 Wetter / Horoskop / Betthupferl





Tom Sawyers Abenteuer

H. B. – Für den Gefeierten, der es leider nicht erlebte, wäre es ein gewaltiger Spaß geworden, ein prachtvoller Stoff für eine seiner würzigen Satiren. Was die Stadtväter von Hannibal am Missisippi anstellten, um den 150. Geburtstag ihres berühmten Sohnes, des Setzerlehrlings, Goldkrämers, Fluß-Lotsen und Reporters Samuel Longhorne Clemens, besser bekannt als Mark Twain, gebührend zu begehen, war ein total mißglückter, aber gerade darum unfreiwillig passender Versuch, dem herzhaften Spötter ein Denkmal zu setzen, dem es an Lokalkolorit nicht fehlte.

Immerhin war er ja der Erfinder eines humorigen und handfesten Englisch, das dem Amerikanischen vor gerade hundert Jahren (Huckleberry Finn erschien 1885) zum erstenmal ein eigenes Profil gab. Hannibal, Schauplatz der besten seiner Skizzen, betrachtete er als seine Heimat, obwohl er im benachbarten Florida (Missouri) geboren war. Sein Jubiläum war als große Tourismus-Attraktion geplant, die über eine Million Dollar kosten sollte. Doch damit war nicht nur die Gemeindekasse der kleinen Stadt überfordert. Als noch stärker strapaziert erwies sich der bürgerliche Friede zwischen den Nachbarn von Tom Sawyer und Huckleberry Finn.

Auch im Rathaus von Hannibal feierte man das Andenken des Humoristen nach Hillsburger Art. Das Jubiläum wurde in einen bitterbösen Wahlkampf zwischen dem letzten Bürgermeister und seinem Nachfolger verwoben, der zurücktreten mußte, nachdem ihm ein Verfahren angehängt worden war, weil er vom Mark-Twain-Fest bestimmte Gelder für andere Zwecke abgezweigt hatte. Der neue Mann befand, daß es Verschwendung wäre, große Summen für die Ehrung eines ausgepichten Spötters zu opfern, bei dem die Demokraten meist schlecht weggekommen waren.

Bei einer Neuwahl im kommenden März geht das Duell zwischen den Gegnern und Organisatoren der Feiern, die immerhin einige hunderttausend Besucher in den Ort lockten, in die zweite Runde. Dann ist Gelegenheit, den literarischen Tiefgang der Landsleute des Satirikers auszuloten.

Josef Tals Kantate „Der Traum von den Kreisen"

Podolische Legenden

Wer durch Tradition geheiligte Gedankenwelt, Lebenswege, Formen durchbricht, Neues zu finden und zu verwirklichen sucht, findet kein Verständnis in seiner Welt; auch in einer anderen Welt und in Himmel und Hölle wird er keinen Frieden finden, wenn er nicht zu reuiger Umkehr bereit ist. Dies ist der Sinn einer alten jüdischen Legende, die der chassidische Rabbi Nachman aus Brazlaw erzählt, der um 1800 in Podolien lebte und lehrte; er war ein Enkel des Baalschem, des Begründers des Chassidismus.

Der Jerusalemer Komponist Josef Tal hatte diese Legende seiner zwanzigminütigen Kantate „Der Traum von den Kreisen" zugrunde gelegt, die jetzt uraufgeführt wurde. Tal bezeichnet den Traum des Suchenden, der seine Gedanken verschiedenen Kreisen von Menschen mitteilen möchte, nirgends aber Widerhall findet, als surrealistisch, versteht ihn aber als hintergründig real: ein Widerrufen kann das Seelenheil des von Kreis zu Kreis Irrenden retten.

Die Kantate, nach einem von Michal Gavrin gestalteten Text, ist für Baritonsolo, vier Instrumente und Kammerchor komponiert und den „Cameran"-Sängern gewidmet, die unter ihrem Dirigenten Avner Itai ihr zehnjähriges Jubiläum mit der Uraufführung feierten. Die vier Instrumente sind Tenorsaxophon, Baßklarinette, Horn und Bratsche; sie eröffnen das Werk mit kurzen, sich ergänzenden Motiven, die im Laufe der Komposition melodisch und kontrapunktisch von Bedeutung werden.

Der Chor unterstreicht herausgehobene Worte der Erzählung und bringt die Kritik am Sündigen gegen die Tradition zum Ausdruck, mahnt zur Umkehr, der an und für sich musikdramatischen Anlage entspricht dabei kaum die musikalische Ausdruckskraft des Werkes, das vom Solisten Yaron Windmüller, den Instrumentalisten und Avner Itais Kammerchor optimal interpretiert wurde.

Wer die kürzlich erschienene Autobiographie des Komponisten („Der Sohn des Rabbiners") gelesen hat, mußte bei der Kantate daran denken, daß Josef Tal in seinem Buch die Kapitel „Kreise" nennt – vom ersten Kreis „Imago" bis zum „offenen Kreis – Stationen". Sollte also die Kantate des jetzt 75Jährigen auch etwas autobiographischen Sinn beinhalten?

Musikalisch ist wenig in ihr von Tals Kompositionsstil der letzten Jahrzehnte zu spüren, kein Nachklang seiner elektronischen Experimente und musikdramatischen Versuche; am ehesten dachte man an die Kammeroper „Saul zu Endor", die – vor dreißig Jahren entstanden – noch immer zu Josef Tals eindrücklichsten Kompositionen zählt.

PETER GRADENWITZ

Eine profilierte Sammlung findet endlich eine Heimstatt: Freiburg öffnet sein „Museum für Neue Kunst"

Licht nach den Gewittern am Belchen

Jenes alte Sprichwort, daß gut werde, was lange währt, trifft auf das „Museum für Neue Kunst" zu, das soeben in Freiburg eröffnet wurde. Zwar besitzt die alte Stadt – neben ausgezeichneten naturkundlichen Sammlungen – vor allem das berühmte Augustinermuseum, dessen mittelalterliche Bestände an Bildern, Plastiken und kostbarem Gerät in Deutschland ihresgleichen suchen. Aber bisher fehlte ein Museum für die Kunst des 20. Jahrhunderts, obwohl diese seit der Gründung des Augustinermuseums (1923) ebenfalls gesammelt worden ist, ohne daß sie in einer auch nur entfernt ausreichenden Weise hätte gezeigt werden können. Das meiste wanderte in die Magazine, blieb dem Publikum unbekannt.

Zudem erlitt dieser durch den für die Moderne sehr aufgeschlossenen Museumsdirektor Werner Noack gesammelte Bestand, in dem auch die bedeutendsten expressionistischen Künstler vertreten waren, nach 1933 eine schwere Einbuße durch die berüchtigte Säuberungsaktion der Reichskulturkammer. Die besten Bilder wurden aus der Sammlung beschlagnahmt – und konnten auch nach 1945 durch Nachkäufe nur zum kleinsten Teil ersetzt werden. Alle Pläne, nunmehr ein Museum für die neuere Kunst zu schaffen, scheiterten nicht zuletzt am Geldmangel für einen Neubau.

Diese Vorgeschichte sollte man kennen, um die Befriedigung und teilweise fast euphorisch geäußerte Freude zu verstehen, mit der das „Museum für Neue Kunst" jetzt in Freiburg begrüßt worden ist, nicht zuletzt von der jungen Generation. Für die Neugründung bot sich ein Glücksfall für die Unterbringung an: ein 1902 errichtetes, jetzt leerstehendes Schulgebäude (das heute einer Stiftung gehört) mitten im Altstadtzentrum, nahe den übrigen Museen – ein nobler Bau mit großen, wohlproportionierten Räumen, breiten Fenstern und einem schönen, bequemen Treppenhaus (das leider wenig passend durch eine hohe Gerüstplastik verunziert wird).

Für ein Museum erschien diese Schule wie geschaffen, also wurde sie mit einigen Um- und Einbauten vorzüglich hergerichtet. Nach Stuttgarter und Basler Vorbildern erhielten die – untereinander verbundenen – Ausstellungsräume indirektes gutes Licht; ein eigener Raum für Graphik mit entsprechend gedämpfter Beleuchtung erlaubt es, auch empfindliche Papierarbeiten auszustellen. Wie bei allen neuen Museen kommt auch eine freundliche Cafeteria hinzu.

Was den Inhalt der Schauräume angeht, so erwartet den Besucher ein umfangreiches, bemerkenswertes Ensemble, das nicht wenige Überraschungen enthält. Jochen Ludwig, ein in der Öffentlichkeitsarbeit versierter junger Kunsthistoriker, dem der Direktor der Städtischen Museen, Hans H. Hofstätter, die Leitung der neuen Institution anvertraut hat, beweist sein Können durch eine ausgezeichnete Hängung, lockere, auch Gegensätze nicht scheuende Aufteilung und dabei stets wohlgeordnete Folge. (Eine „Kinderkrankheit" der Präsentation ließe sich leicht beseitigen: Die unglücklich angebrachten Beschriftungen unter statt neben den Bildern zwingen jeden nicht-falkenäugigen Betrachter zu akrobatischen Verrenkungen!)



Freiburgs jüngster Stolz: Das „Museum für Neue Kunst", Innen- und Außenansicht

Im ganzen stehen auf zwei Stockwerken 800 qm Ausstellungsfläche zur Verfügung. Das Untergeschoß ist im wesentlichen der Kunst der ersten Jahrhunderthälfte gewidmet. Zwei Künstler treten hier mit Arbeiten hohen Ranges hervor: Alexander Kanoldt, der immer noch zu wenig gewürdigte, mit großartig einfachen Landschaften, die noch seine frühe Berührung mit dem Kubismus verraten, und August Macke, um 1910 häufiger Gast im südlichen Baden; seine „Dorfstraße in Kandern" (1911) ist nicht nur im Format, sondern in der ganzen künstlerischen Haltung geradezu monumental und doch von großer malerischer Subtilität. Ernst Heckel schließt sich mit einer (etwas schwachen) „Förde-Landschaft" (1913) an, Karl Hofer, Dix und Purrmann mit eindrucksvollen Bildnissen.

Die einstige „Badische Sezession" fordert mit Recht immer noch Aufmerksamkeit, obwohl Bizer weit besser vertreten sein könnte (wer die schöne Kollektion in den Räumen des „Römerbad" in Badenweiler kennt, wird das bestätigen). Sein farbig blaß-verhaltenes, dennoch stimmungsstarkes „Gewitter am Belchen" hängt in reizvoller Konfrontation zum „Tauschnee" von E. R. Weiß. Die Reihe der Maler – Strübe etwa und Dischinger – und Bildhauer – Albiker, Gerstel und vor allem der erst in seinem Spätwerk zur ganzen Bedeutung aufwachsende Walter Schelenz – dokumentiert insgesamt eine künstlerisch überaus fruchtbare Epoche des deutschen Südwestens.

Genannt werden muß in diesem Zusammenhang vor allem Julius Bissier. Seine in magisch leuchtendes Grün getauchte Basler Rheinlandschaft läßt ebensowenig wie das erstaunliche Bildnis des Freiburger Bildhauers Johannes Schmid den Weg erahnen, der diesen Maler aus der „Sachlichkeit" der zwanziger Jahre schließlich zu den wunderbaren farigen „Miniaturen" und mit ihnen zum Weltruhm führen würde.

Gerade unter diesem Gesichtspunkt sähe man den späten Bissier gern stärker vertreten als nur mit sechs Leihgaben, die in eins mit Baumeister und Meistermann ein schönes Ensemble abgeben. Daß andererseits Kokoschkas mißglücktes, zu Recht von der Stadt nicht angekauftes Freiburg-Bild hier nochmals auftritt, bestätigt nur die alte negative Meinung über diese lieblos-flüchtig hingemalte „Vedute".

Das Obergeschoß konfrontiert mit der Gegenwart – mit den Hervorbringungen der jüngsten Generation und etlicher Vorläufer. Gleichviel, ob man die Bilder und Objekte dieser zumeist noch Unbekannten schätzt oder ihnen reserviert gegenübersteht, stellt sich grundsätzlich die Frage, ob es Aufgabe des Museums ist, so frühzeitig anzukaufen – und ob nicht strengere Qualitätsmaßstäbe gelten sollten. Vor manchen der in Freiburg für „museumswürdig" befundenen Werke hat man doch den Eindruck, als sei etwas voreilig zugegriffen worden.

Neben Grellem und Aufdringlichem erscheint anderes wieder von anspruchsvoller Langeweile – wie jene meterlange schwarzlackierte Tafel, die offenbar gern in der Nachfolge Rothkos stünde und doch nicht das geringste von dessen meditativer Kraft besitzt. Was die Wände in Riesenformaten lautstark schmückt, wird sich erst bewähren müssen. Was hochgestemmter Aufwand hier wohl erreichen möchte, ist in einem kleinen farbigen Aquarell von Adolf Hoelzel (1923) in Vollkommenheit vorweggenommen.

Doch Freiburg darf auf sein neues Museum stolz sein. Wenngleich weitgehend auf die Kunst-Kräfte der umliegenden Region gestützt, ist es in keiner Weise ein „Heimatmuseum" geworden, obwohl dieses Wort bereits in der Diskussion fiel. Es brächte eine falsche Vorstellung in das, was das Museum in glücklicher Weise zeigt.

HEINRICH WIEGAND PETZET

JOURNAL

Everding inszeniert „Faust" für das ZDF

dpa, **Mainz**

Der Münchner Generalintendant August Everding wird 1987 Goethes „Faust" für das ZDF inszenieren. Produzent ist Gyula Trebitsch, der bereits die legendäre Faust-Inszenierung von Gustaf Gründgens produzierte. Das ZDF will seine Neuinszenierung weltweit vertreiben. Der deutsche Sendetermin dürfte Ende 1987 sein.

Hans Mayer schenkt Nachlaß an Stadt Köln

lnw, **Köln**

Der Literaturhistoriker Hans Mayer hat seinen schriftstellerischen Nachlaß bereits zu Lebzeiten der Stadt Köln zum Geschenk gemacht. Mayer, 1907 in der Domstadt geboren, wird das Konvolut aus Manuskripten und eine Sammlung von knapp 300 Büchern mit handschriftlichen Widmungen der Autoren morgen dem Historischen Archiv der Stadt übergeben. Zum Nachlaß gehört auch eine Sammlung mit Briefen, die der Germanist von Heinrich und Thomas Mann, Bert Brecht, Günther Grass und Ernst Bloch erhalten hat.

Stuttgart eröffnet Naturkunde-Museum

DW. **Stuttgart**

Im Stuttgarter Rosensteinpark wurde gestern das neue Naturkunde-Museum, das „Museum am Löwentor", eröffnet. Damit erhält eine der größten deutschen paläontologischen Sammlungen wieder eine Heimat. Von den 3500 qm Ausstellungsfläche sind drei Fünftel eingerichtet, der Rest folgt bis zum nächsten Sommer.

Theaterdirektor Statkus verläßt Basel

dpa, **Basel**

Der Basler Theaterdirektor Horst Statkus, der seinen Vertrag nach Ablauf der Spielzeit 1987/88 nicht verlängern will, erklärte, er habe weder resigniert noch sei er verbittert. Nach zehn Jahren solle es aber wohl beim Schauspiel Neuerungen geben, „und deshalb ohne mich". Negative Meinungen über das Schauspiel hätten sich tief in die Verwaltung hineingefressen, und in dieser Sparte fehle ihm der nötige Rückhalt, sagte Statkus.

Jochen Poetter leitet Kunsthalle Baden-Baden

dpa, **Baden-Baden**

Jochen Poetter, Leiter des Museums und Ausstellungshauses „Villa Stuck" in München, soll am 1. Januar 1986 die Leitung der Staatlichen Kunsthalle Baden-Baden übernehmen. Der in Berlin geborene Poetter (42) wird Nachfolger von Katharina Schmidt, die die Leitung des Städtischen Kunstmuseums in Bonn übernommen hat.

„DDR" zufrieden mit Frankfurter Buchmesse

dpa, **Berlin**

Ein wachsendes Interesse an Büchern aus der „DDR" hat der Geschäftsführer des Leipziger Börsenvereins der Deutschen Buchhändler, Hans Baier, in einer Bilanz der „DDR"-Beteiligung an der Frankfurter Buchmesse festgestellt. Die Messe habe Chancen zu „nützlichen Kontakten und Anregung" geboten. Die „DDR"-Verlage hätten ihre geschäftlichen Ziele erreicht und erfolgversprechende Vereinbarungen mit bundesdeutschen Verlagen geschlossen.

Krämer inszeniert statt Ljubimow

fth, **Berlin/Karlsruhe**

Anstelle von Juri Ljubimow wird der Leiter des Bremer Schauspielhauses, Günter Krämer, an der Deutschen Oper Berlin die Inszenierung von Janáčeks „Katja Kabanova" übernehmen. Die Premiere ist für den 22. März 1986 vorgesehen. Nach Angaben der Deutschen Oper ließ Ljubimow über seine Agentur mitteilen, daß er nach näherer Beschäftigung mit dem Werk Janáčeks „nicht den erforderlichen Zugang für ein Regiekonzept" gefunden habe. Außerdem wolle er sich mehr dem Theater Arena del Sole in Bologna widmen. In Karlsruhe wird Ljubimow allerdings Rainer Kunads „Der Meister und Margarita" inszenieren. Premiere: 1. März 1986.

Initiative „Künstler gegen Apartheid"

dpa, **München**

Eine Initiative „Künstler gegen Apartheid", die bereits der Kabarettist Dieter Hildebrandt, der Münchner Intendant Frank Baumbauer und Herbert Achternbusch befürworten, soll in München gegründet werden. Damit wolle man auf die heftigen Auseinandersetzungen um die umstrittene Anti-Südafrika-Aktion am Münchner Residenztheater vom 21. November reagieren, erläuterte der Dramatiker Franz Xaver Kroetz. Die Unterzeichner wollen im Januar bei einer gemeinsamen Veranstaltung auftreten.

Darmstadt entdeckt das Frühwerk des Malers Carl Gunschmann wieder

Muskulöse Träume von jungen Paaren

Ein Expressionist, der anschließend neu-sachlich wurde, ist zu entdecken. Er heißt Carl Gunschmann. Derselbe, der bis in die achtziger Jahre in Darmstadt behäbige realistische Bilder malte? Derselbe.

Der Junge verließ mit 15 das Gymnasium, so überzeugt waren er und seine Eltern von seiner Begabung, und kurz darauf auch eine Kunstschule in Darmstadt, so überzeugt war er von der Kümmerlichkeit der akademischen Ausbildung. Er ging nach München, nicht um zu studieren, sondern um zu malen. Dort traf er seinen Freund Schiebelhuth, mit dem er später zur „Dachstube" und zu Carlo Mierendorffs „Tribüne" stieß.

Also ein geweckter unbürgerlicher Bursche. Und schon während des Krieges, den er wegen eines Unfalls in der Heimatetappe verbrachte, ging er Schritt für Schritt zum Expressionismus über. Am Ende des Krieges war er ein in Deutschland anerkannter Expressionist, man schrieb über ihn, man kaufte ihn, und in seiner Heimatstadt Darmstadt schrieb eine Zeitung, man solle sein Zeug verbrennen und den Kerl ohrfeigen. Darauf war er stolz, er nahm seine Kunst und die Widerstände gegen diese Kunst politisch. Nach dem allgemeinen Abebben der O-Mensch-Ekstase ging er zur Neuen Sachlichkeit über.

Aber von den Frühphasen war bis vor kurzem so gut wie nichts mehr zu sehen. Dies Œuvre war verschollen. Den späten Gunschmann, der wieder in Darmstadt lebte, umgab zwar die gleiche Aura früher Berühmtheit wie die literarischen Expressionisten, über z. B. von Edschmid war das frühe Werk vollständig vorhanden. Von Gunschmann nichts. Was er nunmehr ausstellte, waren solide Porträtmalerei und Gruppenbilder in Landschaften, deren ikonographische und stilistische Herkunft unklar blieb. Außerhalb seines Freundeskreises und der Stadtverwaltung, die ihn mit Ehrungen überschüttete, nahm man keine Notiz von ihm.

Den Darmstädter Galeristen Claus K. Netuschil ließ das nicht ruhen. Er ging allen möglichen Adressen nach, und sieh da, jetzt kann er in seiner Saalbaugalerie ein knappes Dutzend großformatiger Gemälde vorstellen. Die Preise befinden sich für Stilleben auf 18 000 bis 20 000 Mark, für die figürlichen Kompositionen um 30 000 bis 40 000 Mark.

Gleichzeitig legt der Verlag der Saalbaugalerie eine Monographie „Carl Gunschmann, 1895–1984" mit Texten von Friedrich Wilhelm Knieß und Claus K. Netuschil (140 S., 149 Abb., 58 Mark) vor, die zu den wieder aufgefundenen Werken der Frühzeit zahlreiche Pendants zeigt, diese allerdings nur als Fotografien; sie wurden im Haus des verstorbenen Malers gefunden. Damit ist nun ein Gesamtüberblick gegeben, der die verschiedenen Phasen verbindet, vor allem aber die ersten Phasen belegt.

Die Figurengruppen sind zarte nackte Mädchen und Knaben vor starkfarbigem Landschaftshintergrund. Die „figürliche Komposition" von 1920 deutet eine schüchterne Werbung an, die von einer bekleideten zweiten weiblichen Figur überwacht oder gestört wird. Alle diese Kompositionen enthalten erotische Momente. Um 1920 schockierten sie vielfach, heute sind sie eine melancholische Erinnerung an die damalige Hoffnung auf eine reine, natürliche, ekstatisch glühende Menschheit.

Doch gibt es auch muskulösere Träume, „Jüngling und Mädchen", und das halbwegs kubistische „Nieder-Florstadt" kündigt den Übergang zur Neuen Sachlichkeit an. Von der neu-sachlichen Periode überzeugen am meisten die Stilleben, oft mit der typischen Kalla-Pflanze.

Ab 1932 scheint er genug zu haben von stilistischen Schulbekenntnissen. Das Porträt „Franziska Kinz" zeigt ihn auf dem Weg in eine lockere, fast impressionistisch verwischte Manier. Vielleicht glaubte er, er werde nun „er selbst". Er malte immer konventionellere Porträts, und von der Frühzeit blieb nur der Stolz auf die Frühzeit.

Von 1945 gibt es „Zwei stehende Akte", eine eindrucksvolle verschattete Studie düsterer Größe. Das hätte sein Altersstil werden können. Statt dessen greift er immer häufiger auf Gruppen in Landschaft zurück, die jedoch ohne die Ekstase der Frühzeit ornamentale Positur sind. Wenigstens sieht man jetzt, woher sie kommen. Auch Reminiszenzen an die neu-sachliche Periode finden sich, und manchmal denkt man an Purrmann, doch wirkt alles sehr zurückgenommen und nur als Anhang zu den produktiven Jugendepochen. (Bis 21. Dez.; Monographie 58 Mark.)

RUDOLF KRÄMER-BADONI

„Zwei Menschen" von Carl Gunschmann, 1921
FOTO SAALBAU GALERIE

Unsinnigkeiten bei der Vorbereitung des Hamburger PEN-Kongresses

Wer ist hier ein freier Schriftsteller?

Im Juni des nächsten Jahres wird in Hamburg der 49. internationale Kongreß des PEN-Clubs stattfinden, und der Gastgeber wird natürlich das PEN-Zentrum Bundesrepublik Deutschland sein. Es ist dafür ein Programm-Komitee gegründet worden, dem einige Schriftsteller angehören und ein Jurist. Der Vorsitzende dieses Komitees ist zwar Mitglied des Clubs, er befaßt sich aber vorwiegend mit Computern und ihren Gefahren.

Programm-Komitees und große Ereignisse werfen Schatten. Es wird ein Buch erscheinen, und dies zum ersten Mal anläßlich eben dieses Kongresses, und darin sollen auch die „bio-bibliographischen Daten" aller Teilnehmer stehen. Dies wird für Nachlebende ein etwas bedrückendes Dokument werden: Jene eifrigen Heimchen am Herde, die PEN-Zentren notgedrungen entsenden zu weit entfernten Kongressen, wackere Präsidiumswerker zumeist, sie sind mit wenigen Ausnahmen zu unbedeutend, um später noch zu interessieren. Dergleichen Überlegungen haben noch nie dergleichen Publikationen verhindert.

Was aber erschreckt, das sind die in gängigen Weltsprachen konzipierten Fragebogen, verschickt rund um den Erdball, auf denen die Teilnehmer ihre „bio-bibliographischen Daten" (biologische jedoch nicht) absondern sollen. Da heischt man allen Ernstes ihr Kreuzchen in einem Ja-Kästchen oder Nein-Kästchen hinter der Behauptung „Je suis écrivain indépendant", was auf Englisch heißt „I am a freelance writer", mithin das, was im Deutschen ein „freier Schriftsteller" sein soll, etwas Erhabenes und Schönes.

Je nun, wenn der Vorsitzende eines Programm-Komitees für Schriftsteller selbst kein Schriftsteller ist, dann mag ihm mancherlei unterlaufen. Was der Gute möglicherweise meint, das ist eine Feststellung, ob jemand nur vom Schreiben lebe oder aber einen Beruf hat, der ihn ernährt. Was er aber sagt mit seinen Ja- und Nein-Kästchen, ist dies: Nicht jedes „PEN"-Mitglied ist unabhängig und frei. Das mag schon zutreffen in diesem oder jenem Fall (die Reise-Erlaubnis für Obermotze aus Diktaturen kann im Einzelfall die Vermutung unterstützen) – aber wird es einer zugeben?

Daß im präsidialen Bereich von Autoren-Vereinen zu wenig nachgedacht wird, zu schlecht formuliert, zu hurtig geschwätzt – mußte das nun auch noch zum Weltkongreß nachgewiesen werden?

CHRISTIAN FERBER

Der Tagebuchschreiber von Bukarest – Zum Tode von Gheorghe Ursu

Ein Ingenieur macht sich verdächtig

Der rumänischen Staatssicherheit ist die Registrierung und die jährliche Überprüfung aller im Lande befindlichen Schreibmaschinen offenbar nicht mehr genug. Daß Texte auch mit der Hand geschrieben werden können, scheint die neueste Erkenntnis im Bukarester Innenministerium zu sein. Wie anders läßt es sich sonst erklären, daß sich die in letzter Zeit immer häufigeren illegalen Hausdurchsuchungen in erster Linie auf unveröffentlichte, handgeschriebene Manuskripte, private Korrespondenz, Tagebücher und ähnliches konzentrieren? Die Folgen dieser Eingriffe sind fatal, kommen doch die Staatsschnüffler dadurch in den Besitz von Informationen, die sie nicht nur gegen die Betroffenen selbst, sondern vor allem gegen Dritte einsetzen können.

Dies scheint auch der Sinn der Aktion gegen den soeben unter mysteriösen Umständen verstorbenen Gheorghe Ursu gewesen zu sein. Der neunundfünfzigjährige Ingenieur Ursu war eine der liebenswertesten Erscheinungen des literarischen Bukarest, hat Lyrik geschrieben und veröffentlicht. Insider wußten, daß er dem Kreis der Dichterin Nina Cassian angehörte, daß er mit Geo Bogza und den Bukarester Surrealisten befreundet war. Den Behörden fiel er zum ersten Mal wegen seiner (sehr moderaten) Proteste auf, die er nach dem Erdbeben von 1977 in mehreren Briefen an die Parteispitze wegen schlampiger Reparaturen erhob. Er wurde scharf gerügt.

Und er geriet nun ins Fadenkreuz der Staatssicherheit. Sie erfuhr, daß Ursu seit seinem 18. Lebensjahr regelmäßig Tagebücher führte – eine verhängnisvolle Art der literarischen Betätigung unter der Diktatur. Es kam, wie es kommen mußte. Eines Tages klopften sie bei Ursu an und beschlagnahmten die Tagebücher. Da Ursu in der Bukarester Künstlerszene Gott und die Welt kannte und häufig Gesprächsprotokolle notierte, wenn er sich in sein Studierzimmer zurückzog, brach unter den Bukarester Intellektuellen eine regelrechte Panik aus. Das war im vergangenen Herbst.

Zwischen dem 1. Januar und dem 31. August 1985 wurde Ursu fast täglich verhört. Gegenstand waren die Tagebücher. Am 21. September wurde er an seinem Arbeitsplatz verhaftet. Bis zum 26. Oktober wurde seine Familie davon nicht verständigt. Auf die zahlreichen Anfragen seiner Frau wurde nur mit der Schulter gezuckt. Ursu blieb wie vom Erdboden verschluckt. Endlich, am 14. November, die „erlösende" Nachricht. Die *Securitate* ließ mitteilen, Ursu sei bei ihr in Haft, werde aber nur noch einige Wochen festgehalten werden. Vier Tage später hieß es dann: Der Mann sei schwer erkrankt. Ein paar Stunden darauf, am Morgen des 19. November 1985: Gheorghe Ursu ist tot.

Niemand weiß, was ihn um sein Leben gebracht hat. Frau Ursu stand im Leichenschauhaus vor einem versiegelten Sarg. Es war ein fast „normaler" Fall. Popieluszko-Fälle gibt es in Rumänien seit etwa zehn Jahren am laufenden Band.

Schon gibt es einen neuen Fall „nach Ursu": Vor einigen Tagen wurden bei dem rumäniendeutschen Schriftsteller Rolf Bossert 900 Manuskriptseiten beschlagnahmt. Noch läßt die *Securitate* lesen und übersetzen.

ROLAND BOSCH

Die „Schwarzen Sheriffs“ geben ihren Blechstern ab

Münchens SPD und Grüne schassen private Wachtruppe

PETER SCHMALZ, München

Das war ein schwarzer Tag für Münchens „Schwarze Sheriffs“, als sich im Rathaus der bayerischen Landeshauptstadt eine Koalition aus SPD und Grünen gegen sie verschwor und ihnen die Tür wies: Die private Wachtruppe, wegen ihrer martialisch wirkenden schwarzen Uniform und ihres gelegentlich schlagkräftigen Auftretens nicht unumstritten, wird nach Auslaufen der jetzigen Verträge aus den Münchner U-Bahnhöfen verbannt.

Um den Münchner Untergrund, der in erster Linie wegen der „Schwarzen Sheriffs“ zum sichersten in Deutschland zählt, nicht zu einem unkalkulierbaren Risiko verkommen zu lassen, wird eine kommunale Stadtwache geschaffen, die unbewaffnet, aber mit Schäferhunden an der Leine auf Streife gehen soll.

Für die CSU ist das „ein unverantwortlicher Schuß aus der Hüfte“ gegen ein Privatunternehmen; für den Steuerzahler aber wird der rot-grüne Schulterschluß zu einem teuren Unternehmen: Arbeiteten die „Schwarzen Sheriffs“ bisher für 1,5 Millionen Mark im Jahr, sind die Kosten für eine eigene Stadtwache nach ersten Berechnungen der Stadtwerke fünf- bis sechsmal so hoch.

Für SPD-Oberbürgermeister Georg Kronawitter, der zu Amtsbeginn versprochen hatte, jede Steuermark vor dem Ausgeben zweimal umzudrehen, demnach kein Ruhmesblatt seiner Glaubwürdigkeit. Hüllt er sich deswegen so lange in Schweigen? Die schwarze Truppe mit Revolver, offen im Halfter, Patronen und Handschellen am schwarzen Gürtel, schwarzer Schirmmütze und silbern glänzendem Sheriffstern an der Brust entstand nach dem Geiseldrama bei den Olympischen Spielen 1972.

„Damals stieg die Nachfrage nach geschultem Wachpersonal“, erinnert sich Carl Wiedmeier, ein ehemaliger Spielwarenkaufmann, der eine Sportschule, ein Detektivbüro und schließlich den „Zivilen Sicherheitsdienst“ (ZSD) gründete und die aggressive Uniform seiner Wachleute schuf. „Sie soll abschreckend wirken“, sagt er. „Würden wir mit einer Nelke im Knopfloch herumlaufen, würde uns jeder kleine Gauner auslachen.“

Und das Geschäft blühte: Der Schutz der U-Bahn und des Olympiageländes wurde Wiedmeiers Mannschaft ebenso anvertraut wie die Sicherung eines Nervenkrankenhauses bei München und des Kernkraftwerks Isar I bei Ohu. Selbst zwischen den Millionen Blüten der Münchner „Blumen-Olympiade“ vor zwei Jahren tauchten seine Mannen auf, daß den damaligen Bundespräsidenten Karl Carstens das Staunen überfiel: „Kommen Sie aus Amerika?“

Selbst Kritiker gestehen den „Schwarzen Sheriffs“ zu, die U-Bahnhöfe von Rauschgift-Dealern und Pennern gesäubert zu haben. Ihr oft brutales Eingreifen verdarb ihnen indes ein besseres Image. Immer wieder kam es zu Gerichtsverfahren, bei denen sie über Jahre hinweg von dem jungen Rechtsanwalt und CSU-Stadtrat Peter Gauweiler verteidigt wurden, der heute als Kreisverwaltungsreferent für die öffentliche Ordnung in der Stadt zuständig ist. Im Rathaus wird nicht ausgeschlossen, daß diese Verbindung Sheriff-Chef Wiedmeier blind machte gegenüber den aufziehenden Gefahren. Bitten der Stadt, seine Leute zu mehr Höflichkeit zu animieren und der Uniform den martialischen Charakter zu nehmen, begegnete er – wie sich Gesprächsteilnehmer erinnern – mit uneinsichtiger Arroganz. Dabei standen die Zeichen schon auf Sturm. „Die Stadt ist von der Lust an der eigenen Polizei gepackt“, rügte auch FDP-Stadtrat Manfred Brunner.

Mit Zeitungsanzeigen will München jetzt auf Suche nach 21 bis 32 Jahre alten Wachleuten gehen, die tierlieb zu sein haben, weil sie den Diensthund daheim pflegen müssen. Nach 40 Tagen Grundausbildung und zwei Wochen Psychologietraining werden sie in eine 700 Mark teure Dienstkleidung gesteckt. Wiedmeier hat 15 Mann in den U- Bahnhöfen eingesetzt, die Stadt braucht dafür, so eine interne Studie, 41.

Transatlantikroute wird Pkw-„Fließband“

Von HEINZ KLUGE-LÜBKE

Das hat es in der an große Dimensionen nicht armen, immerhin siebzigjährigen Geschichte der Zivilluftfahrt noch nicht gegeben: Eine flugplanmäßige Luftbrücke für Kraftfahrzeuge quer über den Atlantik zwischen Italien und den USA. Und damit nicht genug: Die etwa 7000 Kilometer lange Flugstrecke zwischen den beiden Autometropolen Turin und Detroit ist Teil der wohl längsten Fließbandfertigung für den neuen, ultramodernen Luxus-Cadillac vom Typ „Allante“.

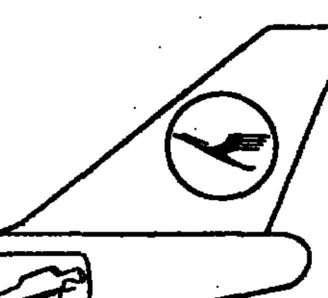
Die Karosserie sowie die Innenausstattung des vom italienischen „König der Haute Couture des Autodesign“, Pininfarina, entworfenen Wagens *wird in Turin maßgefertigt;* die Technik – Motor und Getriebe, Achsen und Räder – wird dann bei General Motors (GM) in Detroit eingebaut. Dieser Konzern übernimmt auch den Vertrieb des neuen Luxuswagens, von dem es zur Zeit noch kein einziges *Testfahrzeug – den sogenannten* „Erlkönig“ – gibt.

Um so weiter ist jedoch das Luftbrücken-Fließband, das Fachleute der Deutschen Lufthansa (LH) und der italienischen Alitalia in monatelanger Puzzlearbeit gegen internationale Konkurrenz ausarbeiteten. Mit enormen Kostenaufwand wurden schon die ersten Spezialpaletten für den Lufttransport der teilfertigen Pkw hergestellt. Der Aufwand lohnte sich: Gestern unterzeichneten LH-*Verkaufsdirektor* Franz Schoiber und Alitalia-Präsident Umberto Nordio bei GM in Detroit den auf mehrere Jahre angelegten Chartervertrag.

Und so wird ab 13. Oktober 1986 das planmäßige Luftbrücken-Fließband funktionieren: Ein Jumbo-Frachter der Deutschen Lufthansa vom Typ Boeing 747, beladen mit je 56 „Allante“-Karosserien, startet immer montags und donnerstags von Turin Richtung Detroit – die Autos in den Spezialpaletten verankert. Im Hauptdeck des zur Zeit größten zivilen Frachtflugzeugs jeweils zwei Fahrzeuge übereinander, im hinteren Teil eine schräg aufgebockte Karosserie; weitere elf werden in den unteren Frachträumen befördert. Auf dem LH-Rückflug am Dienstag ab Detroit sind dann Cadillac-Autoteile an Bord, die in Turin montiert werden; der Freitag-Rückflug wird dann ein normaler Linien-Frachtflug.

Turin und Detroit sind Binnenorte, der Transport von den eigentlichen Produktionsstätten zum nächsten Seehafen ist teuer, der gesamte Transport auf dem Seeweg dauert Tage – der „Luftweg“, der noch preisgünstiger ist, ganze acht Stunden.

Beim Frachttransport rangierte die *Lufthansa '84 mit 2,2 Milliarden* „Frachttonnen-Kilometern“ hinter Japan Airlines auf dem zweiten Platz.



Wo sonst im Jumbo Passagiere sitzen, sind Karosserien gestapelt

Italienische Connection vor Gericht

KLAUS RÜHLE, Rom

Der Schleier, der den Großhandel mit Heroin in Europa und Amerika umgibt, soll von der kommenden Woche an vor den Schranken des Gerichts in Reggio di Calabria (Italien) gelüftet werden. Das Verdienst hierfür kommt der dortigen Staatsanwaltschaft zu, die vor drei Jahren mit ihren Recherchen begann. Ausgangspunkt war seinerzeit die Festnahme eines Kleinverkäufers in Villa San Giovanni (Kalabrien). Bei ihm wurde die an sich bescheidene Menge von 60 Gramm Heroin gefunden. Doch von diesem Tage an drangen die Justizbehörden unter Leitung von Pasquale Ippolito immer tiefer in den wohlorganisierten Drogenhandel ein.

Die jetzt angeklagten Mitglieder der sogenannten Heroin AG. sind nicht mehr nur die kleinen Fische, sondern Persönlichkeiten, die bis zu ihrer Enttarnung als über jeden Zweifel erhaben galten; darunter der Direktor des Flughafens von Reggio Di Calabria, Tomaso Agnello, oder mit Don Salvatore Di Palma, dem Pfarrer von Villa San Giovanni, auch ein *Mann der Kirche.* Der Priester soll dank seiner guten Bankverbindungen als „Geldwäscher“ fungiert haben.

Der Heroin-Organisation werden enge Verbindungen zur sizilianischen und kalabrischen Mafia nachgesagt; außerdem scheint die Gang als Drehscheibe des internationalen Drogenhandels mit Filialen in ganz Europa und den USA gedient zu haben. Zu den belasteten Personen gehören weiter der in Deutschland lebende Luxemburger Paul Lenertz, der Belgier Gérard van Zank und der Deutsche Martin Jakubowski. Die beiden erstgenannten sollen die Kontakte mit der Schweiz und den USA besorgt haben. Jakubowski belieferte angeblich *den Markt von Verona mit* Stoff. Leiter der Heroin AG. war, so die Ankläger, der sizilianische Mafia-Boß Francesco Mafara, der freilich flüchtig ist.

Bei ihren Recherchen profitierten die Fahnder von reumütigen Mafia-Mitgliedern; auch hier „sang“ der übergelaufene italo-amerikanische Superboß Tommaso Buscetta. So soll der Heroin-Generalstab auf einer Zusammenkunft in Reggio Di Calabria die Gründung einer eigenen Fluggesellschaft namens „Air 70“ beschlossen haben, mit Drogen-Kurierflügen zwischen Palermo, Reggio Di Calabria und Malta.

Die 200 Seiten starke Anklageschrift enthält Einzelheiten zu den Rauschgiftwegen und -stationen. Das Rohmaterial stammt danach aus der Türkei und wurde über die italienisch-jugoslawische Grenze bei Triest auf TIR-Lastzügen importiert. Dabei bediente sich die Heroin AG. eines simplen Tricks: Das kostbare *Gut befand sich nicht in den Contai*nern, sondern in den Lkw selbst, und die wurden nie genau kontrolliert.

Das Rohmaterial wurde in Kalabrien und Sizilien zu Heroin verarbeitet und dann über die Verteilerzentralen von Rom, Mailand, Turin, Verona, Piacenza und Cesena in den Handel gebracht. Seit 1982 sollen allein von dieser Connection Drogen im Wert von 228 Millionen Dollar in den USA abgesetzt worden sein.

Maitre Derbane komponiert den Goûter auf dem Piano

A. GRAF KAGENECK, Paris

Was taten die feinen Damen der „Belle Epoque“ am Nachmittag zwischen fünf und sieben, um dem häuslichen Einerlei zu entfliehen? Sie gingen, stets in prunkvoller Toilette, zum „Goûter“ in ein Café und plauderten mit einer Cousine oder Freundin. Dieser Brauch entsprach dem menschlichen Kommunikationsbedürfnis um die Jahrhundertwende. Letzten Vertreterinnen dieser liebenswerten Spe*zies kann man in Paris noch begeg*nen, etwa im „Ritz“ oder in den Teehäusern der „Marquise de Sevigny“ entlang der großen Boulevards. Sonst hat sich der Brauch aber weitgehend verflüchtigt. Er paßt wohl nicht mehr recht in die Zeit der Hektik und des feministischen Aktivismus.

Doch einer jener aufstrebenden Sterne am Firmament der Pariser Gastronomie, Michel Derbane, will den Goûter jetzt wieder aufleben lassen. Seit einem Jahr führt der Sohn eines französischen Offiziers und einer Araberin sein eigenes Restaurant am Fuß des Montmartre, dem er den romantischen Namen „Les Chants du Piano“ gegeben hat. Ein Klavier wird man in dem gemütlichen Lokal jedoch vergebens suchen.

Erst die genauere Kenntnis des französischen Jargons verrät, daß mit „Piano“ der Ofen in der kleinen Küche nebenan gemeint ist, auf dem Derbane mit der Schöpferkraft eines Künstlers zu komponieren weiß. Das Zubereiten der Mittags- und Abendmahlzeiten für seine 24 Gäste (mehr Platz gibt es nicht) nimmt ihn hinreichend in Anspruch. Aber einmal in der Woche, am Donnerstag von 14.00 bis 18.00 Uhr, will er von jetzt an seiner Klientel etwas Neues bieten: die Wiederbelebung des guten alten Goûter, eines Goûter für Gourmets.

„Wir wissen inzwischen, daß die Blitzmahlzeiten im Stehrestaurant nicht nur der *Gastronomie,* sondern auch der Gesundheit schaden. Warum sollen wir nicht zu den guten Sitten unserer Vorväter zurückkehren und uns Zeit nehmen zu einem gemütlichen Imbiß am Nachmittag“, fragte Michel Derbane, „frei von Streß und Hetze am Kamin und am kleinen Tisch“. Diese Sicht ist nur scheinbar anachronistisch.

In Paris wie andernorts sind die meisten Lokale am Nachmittag geschlossen. Wer nach drei noch etwas zu sich nehmen will, geht vergeblich auf die Suche. Bei Derbane und seinen künftigen Nachahmern wird er künftig fündig. Von der Sachertorte über den Früchtecoctail bis zu Hechtmousse mit Garnelen reicht das Angebot seiner Karte. Die Idee dazu kam Derbane aus einem wehmütigen Buch, das einer der letzten Köche der Belle Epoque in den dreißiger Jahren über das Aussterben des Goûters geschrieben hatte.

LEUTE HEUTE

Eine Bremer Wette

Die evangelische Kirchengemeinde in Bremen-Horn darf auf 46 Millionen Mark hoffen. Das viele Geld ist allerdings erst in 200 Jahren verfügbar. Grundstock für die Millionen ist eine Wette. Im Festgottesdienst zur 800-Jahr-Feier des Stadtteils Horn im April saßen Altbundespräsident **Karl Carstens** und der Horner Pastor **Friedrich Bode** nebeneinander in der ersten Bank und hörten der Predigt des Pastors **Klaus Berg** zu, der angesichts fortschreitender Umweltzerstörung die Frage stellte, ob es noch eine 1000-Jahr-Feier geben werde. „Die gibts nicht mehr“, flüsterte Pastorenkollege Bode. Carstens hörte es und hielt dagegen. In einem längeren *Briefwechsel wurden die Modalitäten* der Wette festgesetzt. Sparkassendirektor **Heinrich Frick** rechnete die Zinsen aus – bei sechs Prozent für ein Sparbuch mit vierjähriger Kündigungsfrist, das bis zum 1. Januar 2185 gesperrt sein wird. Am Dienstag traf ein Verrechnungsscheck über 300 Mark von Carstens bei der Sparkasse ein, Bode wird 100 Mark beisteuern. Aus Zins und Zinseszins summiert sich der Millionenbetrag, der auf sämtliche dann in Bremen-Horn bestehenden evangelischen Kirchengemeinden verteilt werden soll. Gibt es keine evangelische Gemeinde mehr, wird die Summe an die Stadt Bremen gehen – nicht zur Haushaltssanierung, sondern für karitative Zwecke.

West-östlicher Dialog mit Musik

Als Ergebnis ost-westlicher Zusammenarbeit stellte Bundespräsident Richard von Weizsäcker am Dienstagabend seinen Bonner Amtssitz, die Villa Hammerschmidt, vor. Erlesene Gäste waren zu einem Klavierkonzert mit Werken von Bach, Beethoven und Brahms gebeten worden – doch die über das musikalische Ereignis hinausgehende Botschaft *war der Gästeliste zu entnehmen.*

Eingeladen waren unter anderen der ehemalige Bundespräsident Walter Scheel, Ost-Berlins Ständiger Vertreter in Bonn, Ewald Moldt, mit Frau Sonja, SPD-Bundestagsfraktionschef Hans Jochen Vogel, der Ostberliner Schriftsteller Stephan Hermlin mit Frau Irena, Otto Graf Lambsdorff, der aus der „DDR“ nach Tübingen übersiedelte berühmte Germanist Hans Meyer, WELT-Chefredakteur Manfred Schell, der israelische Botschafter in Bonn, Jitzhak Ben-Ari, Daimler-Benz-Vorstandsmitglied Edzard Reuter – und vor allem der Künstler des Abends, der aus Hohensalza, dem heutigen Inowroclaw in der Woiwodschaft Posen stammende Pianist und Professor an der Musikhochschule Hamburg, Justus Frantz.

Der Bundespräsident hatte schon recht. Die Villa Hammerschmidt in ihrer heutigen Gestalt ließ der aus St. Petersburg nach Bonn gekommene und als „Zuckerkönig“ bekannt gewordene Leopold Koenig ab 1878 so ausbauen und erweitern, wie sie sich heute präsentiert. Und 1899 hatte der ebenfalls aus Petersburg nach Bonn übersiedelte Rudolf Hammerschmidt das Haus für die damals hohe Summe von 700 000 Goldmark erworben – Geld, das der Millionär in Rußland verdient hatte.



Festlicher Rahmen für ein Konzert vor erlesenem Publikum: die Villa Hammerschmidt, Amtssitz des Bundespräsidenten FOTO: DIE WELT

Doch unter den Porträts von Friedrich Ebert und Theodor Heuss in der Halle mit Blick auf den flackernden Kamin im Nebenraum blieb diese Geschichte Nebensache. Frantz, der seit *1969 internationale Verpflichtungen* an den Musikzentren Europas, der USA und Ostasiens mit Dirigenten wie Leonard Bernstein, Herbert von Karajan, Rudolf Kempe oder Bernhard Haitink hat, kündigte vor Beethovens Klaviersonate Opus 57 f-Moll Appassionata an, ihr Schöpfer habe befohlen, das Stück so zu spielen, „daß den Zuhörern das Feuer aus dem Herzen gestohlen wird“. Weizsäckers erstes Konzert im Amtssitz fand im Sinne dieser Anweisung statt. Der Beifall der rund 70 Gäste läßt vermuten, daß der Abend Auftakt einer Reihe ähnlicher Veranstaltungen werden könnte.

Denn völlig unerwartet (und nicht nur wegen des anschließenden Buffets) blieben die Gäste aus Diplomatie, Politik, Kultur, Wirtschaft, Wis*senschaft und Publizistik bis nach* Mitternacht zusammen. Abgesagt hatten nur zwei Eingeladene, die dringende politische Geschäfte abhielten: Bundesarbeitsminister Norbert Blüm und die Vorsitzende der Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr, Monika Wulf-Mathies – beide wegen des Streits um den Streik-Paragraphen 116 des Arbeitsföderungsgesetzes.

EBERHARD NITSCHKE

WETTER: Unbeständig

Lage: Zwischen einem Hoch über Süditalien und einem skandinavischen Tiefkomplex wird mit atlanti schen Tiefausläufern sehr milde Biskayaluft nach Deutschland ge führt.

Vorhersage für Donnerstag: Im Norden Durchzug eines breiten Regengebietes. Tageshöchsttemperaturen 10 bis 13 Grad. Tiefstwerte nachts um 7 Grad. Mäßiger Wind um Südwest. Im Süden zunehmende Bewölkung und zeitweise Regen. Tageshöchsttemperaturen 10 bis 15 Grad. Tiefsttemperaturen 5 bis 8 Grad. Schwacher Wind aus südlichen Richtungen.

Weitere Aussichten: *Im Norden* nicht mehr ganz so mild. Im Süden Regen, nachts leichter Frost.

Sonnenaufgang am Freitag: 8.11 Uhr*, Untergang: 16.15 Uhr; **Mondaufgang:** 0.23 Uhr, Untergang: 13.39 *Uhr (* in MEZ, zentraler Ort Kassel).*

Vorhersagekarte für den 5. Dez., 7 Uhr

H Hochdruckzentrum, T Tiefdruckzentrum, wolkenlos, heiter, halb bedeckt, wolkig, bedeckt, Windstille, Nordwind 10 km/h, Ostwind 20 km/h, Südwind 30 km/h, Westwind 40 km/h, Nebel, Nieseln, Regen, Schnee, Schauer, Gewitter, Niederschlagsgebiet, Temperaturen in °C, Warmfront, Okklusion, Kaltfront am Boden, Kaltfront in der Höhe, Luftströmung warm, Luftströmung kalt, Isobaren

Temperaturen in Grad Celsius und Wetter vom Mittwoch, 12 Uhr (MEZ):

Deutschland:		
Berlin	11	bw
Bielefeld	12	bd
Braunlage	8	bd
Bremen	12	bd
Dortmund	13	bd
Dresden	14	R
Düsseldorf	13	R
Erfurt	11	bw
Essen	11	R
Feldberg/S.	11	bw
Flensburg	8	bd
Frankfurt/M.	12	bw
Freiburg	12	bw
Garmisch	7	bw
Greifswald	11	bd
Hamburg	12	bw
Hannover	13	R
Kahler Asten	7	R
Kassel	10	bd
Kempten	15	bw
Kiel	11	bd
Koblenz	12	bw
Köln-Bonn	12	bw
Konstanz	7	bw
Leipzig	12	bd
List/Sylt	8	bw
Lübeck	11	bd
Mannheim	12	bw
München	16	be
Münster	12	bd
Norderney	8	bd
Nürnberg	11	bw
Oberstdorf	10	bw
Passau	5	bw
Saarbrücken	12	bw
Stuttgart	11	bw
Trier	11	bw
Zugspitze	2	bw

Ausland:		
Algier	21	wl
Amsterdam	11	Sp
Athen	18	be
Barcelona	15	wl
Belgrad	14	be
Bordeaux	17	bw
Bozen	14	be
Brüssel	11	R
Budapest	1	Ne
Bukarest	12	bw
Casablanca	24	be
Dublin	10	bw
Dubrovnik	16	be
Edinburgh	8	bd
Faro	19	bw
Florenz	15	bw
Genf	11	bw
Helsinki	-4	Sr
Hongkong	24	be
Innsbruck	5	be
Istanbul	14	be
Kairo	21	be
Klagenfurt	-1	Ne
Konstanza	11	bw
Kopenhagen	9	bw
Korfu	19	be
Las Palmas	25	be
Leningrad	-8	bd
Lissabon	17	be
Locarno	8	bw
London	13	bd
Los Angeles	14	wl
Luxemburg	9	be
Madrid	11	be
Mailand	8	Ne
Malaga	17	bw
Mallorca	18	be
Moskau	-10	S
Neapel	17	be
New York	-3	bw
Nizza	13	bw
Oslo	0	bw
Ostende	11	R
Palermo	16	be
Paris	13	bw
Peking	-1	S
Prag	11	bd
Rhodos	19	be
Rom	15	bw
Salzburg	12	be
Singapur	29	bw
Split	15	be
Stockholm	1	bd
Straßburg	12	bw
Tel Aviv	17	be
Tokio	19	be
Tunis	19	be
Valencia	13	bw
Varna	19	be
Venedig	5	be
Warschau	10	bw
Wien	4	bw
Zürich	13	bw

bd = bedeckt; bw = bewölkt; Gr = Graupel; Gw = Gewitter; he = heiter; IW = in Wolken; Ne = Nebel; R = Regen; Rs = Regenschauer; S = Schneefall u. Schneeschauer; Sp = Sprühregen; Sr = Schneeregen; wl = wolkenlos

…nskys Lieder

„Megst ha?“ – B…er sind nicht

Den Maßkrug schwin… fenden Bayern gibt es nu… karten für Preußen. Er ma… so gern raufen, wie er nach … ger Meinung gerne vorgibt … den Worten androht: „Megst … ha?“ Eine Untersuchung der Le… der Kriminologischen Forschu… gruppe beim Bayerischen Landes… minalamt in München (LKA), Wie… Steffen, beweist die verkannte Frie… lichkeit im Freistaat. Danach sind die Einwohner Baden-Württembergs und die Niedersachsen bei Raufhändeln sehr viel schneller und viel häufiger bei der Hand. Während 1983 im Freistaat 86 gefährliche und schwere Körperverletzungen auf 100 000 Einwohner kamen, waren es in Baden-Württemberg 88 und in Niedersachsen 94. Innerhalb der „bayerischen Stämme“ langen die Franken besonders gerne zu. Am rauflustigsten waren demnach die Fürther mit 252 Keilereien im Jahr.

Erdbeben in Kolumbien

AFP, Bogotá

Panik löste am Dienstag in Kolumbien ein Erdbeben der Stärke 5,3 auf der Richterskala aus. Es forderte jedoch keine Opfer. Das Epizentrum lag im Nordwesten des Landes, Ausläufer des Bebens waren vom Pazifischen Ozean bis zur venezolanischen Grenze zu spüren. In der Regionalhauptstadt Manizales unweit des am 13. November ausgebrochenen Vulkans Nevado del Ruiz geriet die Bevölkerung in Panik. Das Beben habe jedoch nichts mit dem Vulkan zu tun, der sich zur Zeit ruhig verhalte, erklärte der kolumbianische Vulkanologe Eduardo Porras.

Suizidgefährdete schützen

rtr, Karlsruhe

Krankenhäuser sind grundsätzlich *verpflichtet, einen suizidgefährdeten* Patienten vor einem Selbstmordversuch zu schützen. Wie der Bundesgerichtshof in einer gestern veröffentlichten Grundsatzentscheidung feststellt, muß der Krankenhausträger für die Behandlungskosten aufkommen, die durch einen solchen Versuch verursacht werden. Nach Auffassung der Bundesrichter steht der Schutz eines suizidgefährdeten Patienten vor sich selbst im Mittelpunkt des ärztlichen Behandlungsauftrages. (Az: VI ZR 114/84)

Drei Polizisten getötet

dpa, Roth

Bei einem Frontalzusammenstoß mit einem auf der falschen Autobahnseite fahrenden Lastwagen kamen in der Nacht zum Mittwoch zwischen Nürnberg und München im Landkreis Roth drei junge Polizisten im Alter von 18 bis 21 Jahren ums Leben. Ein 17jähriger Kollege wurde schwer verletzt. *Der 51jährige Geisterfahrer* hatte seinen Zehn-Tonner bei Greding auf der Fahrbahn gewendet, fuhr in Gegenrichtung weiter und stieß kurz darauf mit dem Pkw der Polizisten zusammen.

Ältester Baum Europas

dpa, Sofi…

Der älteste Baum Europas, eine Eiche, steht in dem bulgarischen Dor… Granit in der Nähe der Stadt Star… Zagora. Das berichtete die bulgarische Nachrichtenagentur BTA unter Bezug auf Daten der Unesco. De… Baum ist 1640 Jahre alt, mehr als 2… Meter hoch und besitzt einen Umfan… von 7,50 Meter. Der Veteran war i… seiner Jugend Zeitgenosse der „alten Römer“, die vor den Bulgaren in diesem Gebiet siedelten.

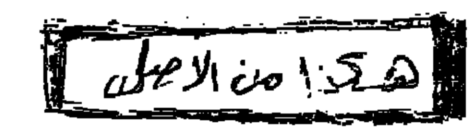
Mehr Promille

dpa, Hamburg

Wer ein abgeschlepptes Fahrzeug lenkt, darf mit mehr als 1,3 Promille Alkohol im Blut nicht allein aus diesem Grund wegen Trunkenheit am Steuer als fahruntüchtig verurteil… werden. Das entschied das Oberlandesgericht Hamburg in einem jetz… veröffentlichten Beschluß (Az.: 2S… 412/84). In dem verhandelten Fall befand das Gericht, daß der mit 1,4 Promille alkoholisierte Lenker des abgeschleppten Fahrzeugs kein „Kraf… fahrzeug“ sondern ein „Fahrzeug“ führte.

ZU GUTER LETZT

„Im übrigen trug der Anhänger d… freien Körperkultur nichts am Le… außer Kontaktlinsen, die er zu all… Unglück auch noch verloren hat… Es stand im „Bonner Expreß“.





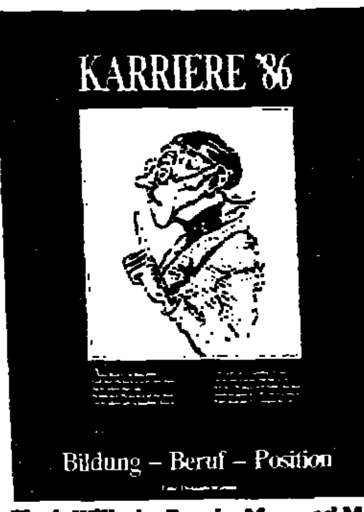
KARRIERE '86



Also lautet ein Beschluß:
Daß der Mensch was lernen muß. –
Nicht allein das Abc
Bringt den Menschen in die Höh;
Nicht allein am Schreiben, Lesen,
Übt sich ein vernünftig Wesen.
Nicht allein in Rechnungssachen
Soll der Mensch sich Mühe machen;
Sondern auch der Weisheit Lehren
Muß man mit Vergnügen hören.

Bildung – Beruf – Position

Eine Dokumentation



Titel: Wilhelm Busch „Max und Moritz", vierter Streich

Aufwärts mit Busch

Was einstens innre Einkehr war,
stellt sich als innre Abkehr dar.
Der Mensch, so satt im Schein der Fülle,
verdorrte in der Wohlstands-Hülle.
Der Geist verschied, der Mumm ward krumm,
verschwunden die Erinnerung
an Zeiten, da der Mensch noch schuf
und nicht nur zu den Banken lief!
Ganz plötzlich war'n die Kassen leer –
das merkten auch Politiker –
die Arbeit, mit ihr Saus und Braus,
ging langsam wie die Kerze aus.
Und da der Bauch (meint der Chronist),
auch ein polit'scher Kompaß ist,
kamen, wie in armen Staaten,
wieder Taten vor dem Braten.

Seitdem macht Arbeit wieder Sinn,
denn mit leeren, stumpfen Zähnen
kann der Mensch nur trefflich gähnen!
Ganz am Rande muß man wissen,
daß der Geist – liegt er auf Kissen –
eitel wird und in-tellel,
nur der Hunger macht Nobel!

Da wir nun auf guten Wegen,
laßt uns in die Riemen legen!
Nehmt's gelassen, Vettern, Basen:
Stürmen bringt Erfolg – und Blasen!

Bm.

Inhalt

Alle Zeichnungen stellte die NordLB Norddeutsche Landesbank Girozentrale, Hannover, zur Verfügung.

Verantwortlich:
Hans Baumann
Redaktion:
Barbara Schröter-Grunow
Anzeigen: Hans Biehl, Hamburg.

Auch der Mächtige kommt in der Öffentlichkeit an, wenn er nur aus sich herausgeht

In einem modernen Betrieb zieht der Nonvaleur sich selbst aus dem Verkehr

Von H.-CHRISTIAN RÖGLIN

Die Sozialpsychologie steht in dem Ruf, einen Teil der Probleme, die sie zu lösen vorgibt, erst zu erzeugen, wobei es ein glücklicher Umstand ist, daß sie ihre Ergebnisse wegen sprachlicher Komplikation ohnehin kaum zu vermitteln vermag. So entstehen dann mancherlei Mißverständnisse, und Begriffe wie „Unternehmensidentität", „Mitarbeitermotivation", „management by motivation" und „Corporate Identity" wirbeln, wie im Varieté die Keulen der Jongleure, durcheinander.

Ein Unternehmen, das etwas auf sich hält, wünscht sich „motivierte Mitarbeiter". Was immer nun motivierte Mitarbeiter sein mögen, häufig scheinen sie nicht motiviert zu sein; denn wie erklärte sich sonst die Vielzahl der Veranstaltungen und Seminare, die der Mitarbeitermotivation gewidmet sind. Dieser Sachverhalt ist aufklärungsbedürftig.

Motivation der Mitarbeiter meint im Kern, sie mögen sich mit ihrem Unternehmen identifizieren. Es ist die Identitätsfrage gestellt, und zwar in des Wortes doppelter Bedeutung. „Sich identifizieren" bedeutet einmal, sich unverwechselbar auszuweisen als ein ganz Bestimmtes, Besonderes. Zum anderen ist aber auch gemeint, sich eine Sache zur eigenen zu machen. Der Sachverhalt ist geklärt. Das Unternehmen selbst muß eine Identität haben, unverwechselbar und konkret, damit der Mitarbeiter sich mit diesem seinem Unternehmen identifizieren kann – woraus er wiederum seine Identität ableitet. Das Unternehmen und seine Mitarbeiter sind insofern identisch, als sie beide einander spezifische soziale Bedeutung geben – etwas, worauf man stolz sein kann. Das ist nicht berechenbar, aber unabdingbar. Identität ist die Software der Rentabilität. Man kann so etwas auch Unternehmenskultur nennen.

Mitarbeitermotivation gibt es also im strengen Sinne des Begriffes gar nicht; denn entweder hat ein Unternehmen eine konkrete sichtbare Identität, dann bedeutet dies, daß sich die Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen identifizieren. Sie brauchen nicht motiviert zu werden. Oder ein Unternehmen hat keine Identität, dann existiert auch nichts, womit sich die Mitarbeiter identifizieren könnten. Sie können auch nicht motiviert werden. In diesem Falle müssen nicht die Mitarbeiter in Motivationsseminare, sondern die Führungskräfte des Unternehmens in sich gehen.

Mitarbeitermotivation kann also nur meinen: Das Unternehmenskonzept, konkret und verständlich im Wege der innerbetrieblichen Kommunikation, darstellend und erläuternd, so bekannt und bewußt zu machen, daß der Mitarbeiter imstande ist, sich sein Urteil zu bilden, ob er sich mit diesem Unternehmen, so wie es ist, identifizieren kann und will oder nicht. Identifiziert er sich dann nicht mit dem Unternehmen, wird er kündigen – zumindest innerlich.

Für die Unternehmensidentität ist die innerbetriebliche Kommunikation also unverzichtbar. Es gehört zu den bedauerlichen Folgen einer ideologisch belasteten Mitbestimmungsdiskussion, daß diese innerbetriebliche Kommunikation nur zu häufig mit „Betriebsklima" in Verbindung gebracht wird und dann bei Kantinenfragen endet.

Dabei könnte sie – unabhängig von der Identitätsfrage – Erstaunliches leisten. Es dürfe nach unseren eigenen Untersuchungen als gesichert gelten, daß die Mitarbeiter insgesamt einen Speicher darstellen, der das vollkommene Wissen zum Nutzen des Unternehmens in sich birgt, die Unternehmensleitungen jedoch nur in seltenen Fällen in der Lage sind, diesen Speicher zu nutzen.

Innerbetriebliche Kommunikation wäre eine Technik, ihn anzuzapfen. Üblicherweise haben Mitarbeiter nur Detailwissen und können daher nichts bewirken. Ihnen fehlt der „generelle Überblick", das Konzept. Die Unternehmensleitungen haben – hoffentlich – das Konzept, sie könnten die Details zusammenschauen; aber ihnen fehlt das Wissen um sie. So erleichtert Unkenntnis noch immer die Entscheidung – ein schwacher Trost.

Unternehmensidentität und Identifikation der Mitarbeiter prägen das Erscheinungsbild des Unternehmens in der Öffentlichkeit. Die Selbstdarstellung des Unternehmens wird getragen vom Selbstverständnis des Unternehmens und seiner Mitarbeiter. Die Öffentlichkeit hat ein wachsendes Bedürfnis und wachsames Interesse, zu erfahren, was ein Unternehmen nicht nur herstellt, sondern darstellt. Auch die Öffentlichkeit will – mit einem Wort – ein Unternehmen identifizieren können. Hinter diesem Verlangen steckt ein nicht zu unterschätzendes Mißtrauen, aber auch die Bereitschaft zur Akzeptanz – selbst sehr großer und mächtiger Unternehmen. Die zunehmende Bedeutung der Identitätsfrage für unsere Öffentlichkeit hat mehrere Gründe.

Die öffentliche Meinung unserer Gesellschaft ist gekennzeichnet durch Beurteilungsunsicherheiten. Das hängt nicht zuletzt mit den politischen Zielvorstellungen moderner Gesellschaften zusammen. Allgemeinen Wohlstand, soziale Sicherheit garantieren zu wollen und auch zu müssen, setzt voraus, daß man außerordentlich spezialisierte, effiziente, aber damit auch komplizierte Technologien und Organisationsformen einsetzen muß, die ihrerseits einen Abstraktionsgrad haben, der es unseren Bürgern unmöglich macht, noch nachzuvollziehen, was sich da eigentlich abspielt. Wir wissen, daß ein Mensch, wenn er sich in einer Situation befindet, die er nicht versteht und deshalb nicht mehr kontrollieren kann, auf Distanz geht, mißtrauisch und ablehnend in seinem Verhalten wird.

In einer solchen Situation ist die bloße Größe eines Unternehmens bereits ein bedrohlicher Faktor. Empirische Untersuchungen, durchgeführt von uns im Auftrage multinationaler Unternehmen belegen dies. Stets wenn das multinationale Unternehmen als durchschaubar erklärt wurde, weil man seine Produkte kannte, wurde seine Größe positiv bewertet, und zwar, weil sie die Voraussetzung sei für weitere Forschung und Entwicklung.

Und stets dann, wenn man nicht angeben konnte, was der eigentliche Geschäfts- und Unternehmenszweck dieses multinationalen Unternehmens sei, wurde die Größe als bedrohlich empfunden, und man forderte Kontrollmächte. Das ist ein empirischer Beweis dafür, daß bloße Größe angesichts einer hochkomplexen Welt in sich bereits eine Bedrohung darstellt, Angst und Unsicherheit auslöst. Erst Transparenz schafft Akzeptanz.

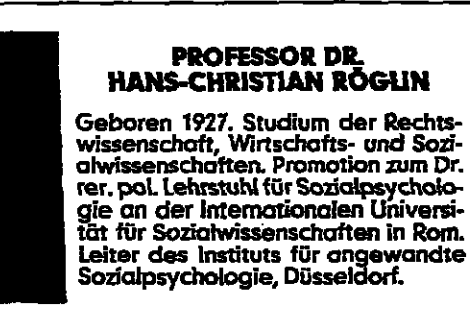
Darüber hinaus vollzieht sich ein Wertewandel in unserer Gesellschaft, der ebenfalls zu Beurteilungsunsicherheiten führt. Eine zunehmende Präferenz für das Wertsystem „Umwelt und Gesundheit" gegenüber dem Wertsystem „Wohlstand und Wachstum" ist unverkennbar, andererseits wird nicht verkannt, daß wirtschaftliche Schwierigkeiten, insbesondere die Arbeitslosigkeit, andere Maßstäbe setzen. Aber welche? Auch hier also Verunsicherung und Fragen an die Unternehmen – um nicht nur die Antworten der Grünen in Betracht ziehen zu müssen.

Schließlich verunsichert den Bürger ein Übermaß an Informationen. Gerade das Bemühen, ihn möglichst umfassend und ins Detail gehend zu informieren – Information ist eine Bringschuld; der Bürger ist mündig, waren die naiven Annahmen –, führte dazu, daß er immer weniger verstand. Der Bürger erhielt mehr Informationen, als er sinnvoll in sein Leben einzuordnen vermochte. Daß jedoch Überinformation kognitiven Streß erzeugt, ist bekannt; und in einem Akt geistiger Gesunderhaltung hat sich dann der Bürger auf seine bewährten Vorurteile zurückgezogen.

Jetzt bildet er sich seine Meinung nicht mehr aufgrund einer Information, sondern seine Meinung, die er schon hat, entscheidet darüber, was als Information zu werten ist: Nur das ist Information, was seine Meinung bestätigt. Abweichende Informationen sind interessenverdächtige Manipulationen oder werden verdrängt. So verläßt aber die Sachinformation, das eigentliche Argument, die Szene der öffentlichen Auseinandersetzungen und wird quantitativ: Die Massenhaftigkeit einer Aussage ist ihre entscheidende Qualität und wesentliches Motiv eines Menschen, etwas zu meinen, wird seine Meinung, die anderen meinten es auch.

Die Öffentlichkeit verlangt immer dringlicher zu wissen, woran sie ist. Sie sieht sich großen und bedeutenden Unternehmen gegenüber, begreift durchaus ihre Abhängigkeit von diesen Unternehmen und weiß doch so wenig – oder summarisch zu viel – von diesen Unternehmen. Hier ist die Darstellung der Unternehmensidentität, die Umsetzung in Corporate Identity als werbliches Instrument, gefordert.

Corporate Identity ist die durchgängige formale Ausgestaltung der Unternehmensidentität, die ihrerseits von der Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen lebt. Sie ist die Repräsentation dessen, was gegenständlich nicht präsent sein kann. Sie ist Ausdruck der Unternehmensidee, des Unternehmensstils und der Wertvorstellungen, die das Unternehmen leiten.



PROFESSOR DR. HANS-CHRISTIAN RÖGLIN

Geboren 1927. Studium der Rechtswissenschaft, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Promotion zum Dr. rer. pol. Lehrstuhl für Sozialpsychologie an der Internationalen Universität für Sozialwissenschaften in Rom. Leiter des Instituts für angewandte Sozialpsychologie, Düsseldorf.

Nun ist ein Unternehmen ja nicht eine Veranstaltung zur Hervorbringung von Ideen, Stilen oder Wertvorstellungen – obwohl manche Anzeigen heutzutage vermuten lassen, man sei nur noch tätig, um Umweltschutz zu produzieren – sondern ist primär auf Ertrag ausgerichtet, will also verkaufen. Aber auch insoweit ist Corporate Identity angezeigt.

Die technische Entwicklung hat in vielen Bereichen Produkte und Leistungen so einander angenähert, daß über die „differenzia spezifica" das Produkt oder die Leistung nur noch unter Schwierigkeiten oder unter Preis verkauft werden können. Gerade deshalb beeinflußt das Ansehen eines Unternehmens die Kaufentscheidung. Die Unternehmensidentität als solche hat erheblichen Einfluß auf die Verkäuflichkeit des Produktes oder der Leistung.

Weiterhin nimmt die Produkt- und Leistungspalette einzelner Unternehmen rapide zu. Produkte und Leistungen werden in einer solchen Vielzahl von einem einzelnen Unternehmen angeboten, daß die Werbung für einzelne Produkte und Leistungen kaum mehr sinnvoll ist und nur zu einer Überinformation führt. Auch hier orientiert sich die Kaufentscheidung in zunehmendem Maße an der Reputation des Unternehmens.

Ungeachtet der außerordentlichen Bedeutung, die der Unternehmensidentität, der innerbetrieblichen Kommunikation und der Corporate Identity zukommen, sind Führungskräfte von Unternehmen, Manager generell, diesem Komplex der Kommunikation gegenüber sehr zurückhaltend. Wie ist das zu erklären?

Zunächst einmal kann man davon ausgehen, daß sie relativ wenig von Kommunikation verstehen. Darüber hinaus ist Kommunikation nicht berechenbar, Werbung schon gar nicht. Unternehmer nehmen stets an, daß die Hälfte ihrer Werbekosten rausgeworfenes Geld sei, und nur, weil sie nicht wissen, welche Häfte, machen sie zähneknirschend weiter. In seiner Optik ist der Unternehmer der Held einer griechischen Tragödie: Was immer er tut, es wird verkehrt sein.

Der Unternehmer hat aber aus einem weiteren Grunde ein eher gebrochenes Verhältnis zur Kommunikation. Er bezieht seine Verfügungsgewalt, seine wirtschaftliche Macht aus dem Eigentum. Nur wenn er wesentliche Fehlentscheidungen trifft, verliert er im äußersten Fall sein Eigentum – oder seine Position – und damit die Basis künftiger Entscheidungen. Seine Entscheidungen sind insofern nie ohne Konsequenz für ihn.

Das macht das System der Marktwirtschaft so effizient: Der Nonvaleur zieht sich selbst aus dem Verkehr. Festzuhalten bleibt: Macht gewinnt er und verliert er nur aus und wegen der Funktion des Eigentums.

Ganz anders seine Gegenspieler – vereinfacht gesagt: Die Sozialisten –, die ihre Macht nur durch Kommunikation gegen das Eigentum aufbauen konnten. Sie mußten Massen mobilisieren, argumentativ oder agitativ, immer aber eben durch Kommunikation. Sie haben ihre Macht nur durch Kommunikationsfehler verlieren können, und da der Mensch durch Fehler lernt, verstehen sie von Kommunikation sehr viel mehr als etwa der Unternehmer.

Für ihn ist Kommunikation also nicht nur suspekt, weil nicht berechenbar, er empfindet sie nur allzuoft als Bedrohung. Auch sein Verhältnis zu den Medien wird nicht zuletzt dadurch bestimmt.

Schließlich ist Kommunikation ein offener Prozeß. Man weiß nie, wo und wie er enden wird. Der Unternehmer hingegen lebt in einem geschlossenen System. Er ist gewohnt und muß es sein, daß seine Entscheidungen genauso verlaufen, wie er sie geplant und angeordnet hat. Offene Prozesse sind ihm eigentlich ein Greuel. Denn, wie gesagt, er lebt in einem geschlossenen System, und die Stringenz dieses Systems ist seine Erfolgsvoraussetzung.

Kommunikationsprozesse dagegen, die angeordnet und gesteuert werden, sind eben keine Kommunikationsprozesse, sondern entweder amtliche Verlautbarungen totalitären Charakters, oder versteckt manipuliert und deshalb unglaubwürdig.

So wie die Sozialisten lernen müssen, mit Geld umzugehen, müssen die Unternehmer lernen, mit Kommunikation umzugehen. Die Herren können voneinander lernen. Unserer politischen Kultur käme dies sehr zustatten. ■

Ein Fischzug durch dieses Dokument

Identität ist die Software der Rentabilität.

*

Hat das Unternehmen keine Identität, dann müssen nicht die Mitarbeiter in Motivationsseminare, sondern die Führungskräfte in sich gehen.

*

Der Bürger erhält mehr Informationen, als er sinnvoll in sein Leben einzuordnen vermag.

*

Macht kommt und geht mit dem Eigentum.

*

Die Hälfte der Arbeitslosen ist beruflich qualifiziert.

*

So wird das Gymnasium zur Hauptschule.

*

Einmalig in der Welt: unsere Handwerksbildung.

*

Technisch hochqualifiziert, doch zum Verkäufer ungeeignet.

*

Der Logistiker macht die Zahl der Autotypen fünfstellig.

*

Der Markt für arbeitslose Pädagogen ist weit und bunt.

*

Der Arztberater berät auch Patienten – und hilft bei der Bilanz.

*

Bildung darf nicht ausschließlich den Beruf im Auge haben.

*

Wir brauchen neuen Konsens über Begriff und Inhalt von Allgemeinbildung.

*

Der „Mut zur Lücke" im Unterricht warf eine ganze Generation aus der Bahn.

*

Allgemeinbildung ist kein Freibrief für Unverbindlichkeit.

*

Der Assistent mit hohem Alter stirbt aus.

*

Ein Ingenieur, der nur Ingenieur ist, ist kein guter Ingenieur.

*

Weiterbildung erhält den Rang einer sozialen Pflicht.

*

Dem Reiseverkehrskaufmann hilft ein Studium kaum weiter.

*

Der Computer wird die Totalkontrolle der Mitarbeiter nicht bringen.

*

Manager von Hotels sind oft unter 35.

*

Augen auf! – vor Eintritt in den Beruf.

*

Bietet reizvolle Berufe und hohe Einkommen: Direkt-Marketing.

*

Neuer Studiengang in Bochum: Informationsverarbeiter.

*

Eine Idee aus Japan macht Schule: die Qualitätszirkel.

*

Große Chancen für die Traumberufe rund um die Information.

*

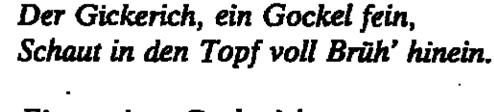
Die Stellenanzeige formt das Image der Firma.

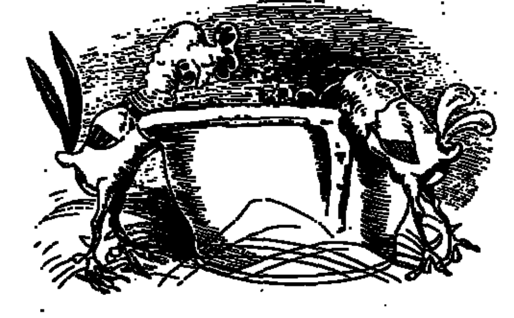
Futterneid und Postenstreit sind Barrieren für Karrieren

Fabel von WILHELM BUSCH

Der Gickerich, ein Gockel fein,
Schaut in den Topf voll Brüh' hinein.

Ein zweiter, Gackerich genannt,
Kommt auch sogleich herzugerannt.





Und jeder langt mit Mühe
Im Topfe nach der Brühe.

Der Gicker- und der Gackerich
Betrachten und fixieren sich.



Zum Kampf gerüstet und ganz nah,
So stehn sie Aug' in Auge da.



Sie fangen mit den Tatzen
Entsetzlich an zu kratzen

Und schlagen sich die Sporen
Um ihre roten Ohren.



Jetzt rupft der Gickerich, o Graus,
Dem Gackerich die schönste Feder aus.

Doch Gackerich, der erst entfloh,
Macht's jetzt dem andern ebenso

Und zieht den Gickerich noch obendrein
Beim Schopfe in den Topf hinein.

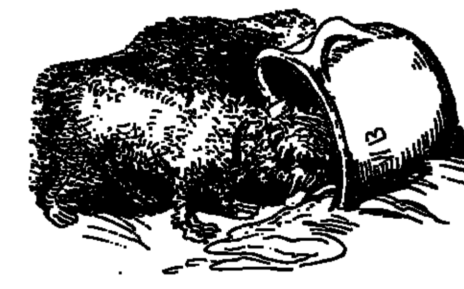
Da kämpfen sie noch ganz erhitzt,
Daß rundherum die Brühe spritzt.

Und keiner hält sich für besiegt,
Obschon der Topf am Boden liegt.



Jetzt kommt der Schnauzel hergerennt
Und macht dem ganzen Streit ein End.

Sieh da, die Hähne gehn nach Haus
Und sehen ganz erbärmlich aus.



Der Schnauzel frißt den Rest der Brüh',
Den Schaden hat das Federvieh.

Nach dem Abitur erst einmal Hand anlegen

Von PAUL SCHNITKER

Für das Handwerk, das ohne den qualifizierten Mitarbeiter, den meisterlichen Könner, verkümmern würde, sind alle Fragen der beruflichen Bildung geradezu Existenzfragen. Der Lehrling von heute ist der Meister von morgen. Und auf qualifiziertes, meisterliches Können kommt es in Zukunft besonders an; denn wir sind kein rohstoffreiches Land, wir müssen Produkte auf den Märkten dieser Welt anbieten, in die nicht nur unser wissenschaftlich-theoretisches, sondern auch unser handwerklich-technisches Potential einfließt.

Wir brauchen in Zukunft neben der wissenschaftlich-theoretischen Elite mehr denn je die „praktische Intelligenz". Jedenfalls wird der qualifizierte Fachmann noch stärker gefragt sein, als das heute schon der Fall ist.

Das deutsche Handwerk sieht aber in der Berufsbildung nicht nur die Vermittlung theoretischen und technischen Wissens und handwerklicher Fertigkeiten, nicht nur eine Aufgabe für den Arbeitsmarkt – so notwendig gerade dieses zur Zeit auch ist –, sondern zugleich auch eine unerläßliche erzieherische Aufgabe, einen berufspädagogischen Anspruch, der über den Tag und eine Generation weit hinausreicht.

Ohne diese grundsätzlich positive Einstellung, diese innere Verbundenheit des Handwerks mit allen Fragen der Aus- und Weiterbildung, wären die quantitativen Probleme der geburtenstarken Jahrgänge in den vergangenen Jahren kaum zu lösen gewesen. So hat das Handwerk – abseits von Kostendenken – Jahr für Jahr in einem ganz erstaunlichen Maße Lehrstellen für unsere Jugend geschaffen und auf diese Weise einen wichtigen Beitrag zum sozialen und inneren Frieden geleistet. Fast 700 000 Lehrlinge erfahren im Handwerk eine zukunftsorientierte Ausbildung. Das ist einmalig in der Welt. Das Handwerk ist damit die größte Lehrwerkstätte unseres Landes.

Die noch immer dominierenden quantitativen Probleme auf dem Lehrstellensektor dürfen jedoch nicht den Blick dafür verstellen, daß sich die Zahl der Schüler von derzeit über zehn Millionen in den kommenden Jahren drastisch reduzieren wird. Der tiefste Stand wird 1992 mit 8,3 Millionen Schülern erreicht sein – und dies bei einer beispiellosen Verschiebung der Schülerströme innerhalb der einzelnen Schulformen. Für die 80er und 90er Jahre zeichnet sich ein ständig wachsender Schüleranteil in Realschulen und Gymnasien ab, während der Anteil der für das Handwerk traditionell besonders bedeutenden Hauptschüler weit stärker zurückgehen wird. Deutlich wird diese Entwicklung an folgenden Zahlen:

Während 1960 von den 13jährigen noch 70 Prozent die Hauptschule besuchten, waren es 1980 nur noch 39 Prozent. Dagegen erhöhte sich der Anteil der 13jährigen im gleichen Zeitraum bei den Realschulen von elf auf 25 Prozent und bei den Gymnasien von 15 auf 27 Prozent. Angesichts dieses ungebrochenen Trends nach möglichst hoher Allgemeinbildung ist deshalb bei sinkender Schülerzahl ein Konkurrenzkampf unter den verschiedenen Schulformen zu befürchten. Dabei dürfte das Gymnasium wegen der Vermittlung der Hochschulreife vor der Hauptschule rangieren.

Dem Gymnasium als einer Art „Haupt-Schule" kommt damit künftig eine zentrale Funktion im Schulwesen zu. Dies gilt um so mehr, als inzwischen nur noch 59 Prozent der Abiturienten unmittelbar ein Studium anstreben und damit die Vorbereitung der Abiturienten auf die Berufs- und Arbeitswelt zunehmend wichtiger wird. Während jedoch die Hauptschule und die Realschule zwar nicht ausreichende, aber doch erfolgversprechende Maßnahmen zur Vorbereitung ihrer Schüler auf die Berufs- und Arbeitswelt ergriffen haben, fehlt eine derartige Hinführung durch das Gymnasium weitgehend. Dieser Mangel dürfte um so schwerer zu beheben sein, als die Lehrer an Gymnasien kaum Gelegenheit haben, die Berufs- und Arbeitswelt im wünschenswerten Umfang kennenzulernen, zumal auch ihr Studium bisher keine entsprechenden Anforderungen stellt. Das Gymnasium, aber auch die Wirtschaft sind darum aufgefordert, nach Lösungen für einen stärkeren Praxisbezug zu suchen.

Weitere Konsequenzen, die aus dieser deutlich absehbaren Entwicklung zu ziehen sind, ergeben sich für das Handwerk selbst: Das Handwerk muß seine schon seit Jahren andauernden Anstrengungen noch verstärken, um mehr Abiturienten (bisher fünf Prozent aller Lehrlinge) und Realschüler (bisher 20 Prozent), vor allem aber mehr Mädchen für die Ausbildung in den gewerblich-technischen Berufen des Handwerks zu gewinnen. Zwar ist heute schon jeder vierte Handwerkslehrling ein Mädchen, aber gerade in den einstigen „Männerberufen" nehmen noch viel zu wenig Mädchen die ihnen hier gebotenen vielfältigen Zukunftschancen wahr.

Das Handwerk ist jedoch zuversichtlich, daß es bei der Jugend Anklang findet. Es stützt sich dabei auf einen unübersehbaren Wandel der Wertvorstellungen und auf die veränderte Einstellung der Jugendlichen zum technischen Fortschritt. Gerade die kleinen und mittleren Betriebe des Handwerks mit ihrem personalen Wirtschaften können für viele Jugendliche eine Antwort darstellen auf die gestiegene Wertschätzung von Eigenverantwortung, Selbständigkeit und Nützlichkeit der eigenen Arbeit.

Dem Handwerk kommt entgegen, daß es seiner Natur nach personales Wirtschaften ist, im Gegensatz zu dem mehr instrumentalen, oft anonymen und stark durchrationalisierten Wirtschaften in der auf Produktserien hin angelegten Großwirtschaft. Im Handwerk steht der Mensch noch im Mittelpunkt des Geschehens. Hier dient die Maschine noch dem Menschen und nicht der Mensch der Maschine: Eine überdurchschnittliche Zufriedenheit am Arbeitsplatz ist die Folge. Besinnung auf die Handarbeit, die Arbeit in der Gruppe, die Identifikation von Person und Arbeit, die Selbstverwirklichung in einem Werkstück gibt es im Handwerk längst. Dazu bedarf es auch nicht der Treibhausluft realitätsferner Planungsstäbe, die mit vielleicht sogar grüner Tinte sogenannte „alternative Wirtschaftsformen" glauben erfinden zu müssen. Allerdings: Im Handwerk muß man kräftig zupacken! Gefragt sind Beständigkeit, Fleiß und Ausdauer, gefragt sind Belastbarkeit, klare Ziele und – nicht zuletzt – ständiges Lernen!

Berufliche Fortbildung muß deshalb im Handwerk gleichrangig neben die Erstausbildung treten. Der Anpassung an die technische Entwicklung wird in Zukunft ein ähnlich hoher Rang zukommen wie der Aufstiegs-Fortbildung mit ihren qualifizierten Abschlüssen, wie etwa der Meisterprüfung. Das Angebot an berufsspezifischen und berufsübergreifenden Lehrgängen muß verstärkt werden. Dabei wird dem Handwerk das regional und sektoral gut ausgebaute Netz der überbetrieblichen Ausbildungsstätten mit ihren 50 000 Werkstatt- und 20 000 Unterrichtsplätzen besonders gute Dienste leisten können.

Nicht nur am Rande sei die Kostenfrage angesprochen: Die Träger der Berufsbildungszentren müssen ebenso wie die Teilnehmer der Fortbildungsmaßnahmen wissen, wohin die Reise geht. Die Kostenfrage muß schnell und auf lange Sicht geklärt werden. Mit seiner Aus- und Fortbildung in den überbetrieblichen Berufsbildungsstätten vollbringt das Handwerk eine Leistung, die auch den anderen Bereichen der Wirtschaft und dem öffentlichen Dienst zugute kommen und in Zukunft noch verstärkt zugute kommen wird. Die Erhaltung der Funktionsfähigkeit dieser Einrichtungen liegt deshalb im allgemeinen Interesse. Hier ist die grundsätzliche Forderung von Gleichwertigkeit allgemeiner und beruflicher Bildung angesprochen. Von dieser Gleichwertigkeit sind wir heute noch weit entfernt.

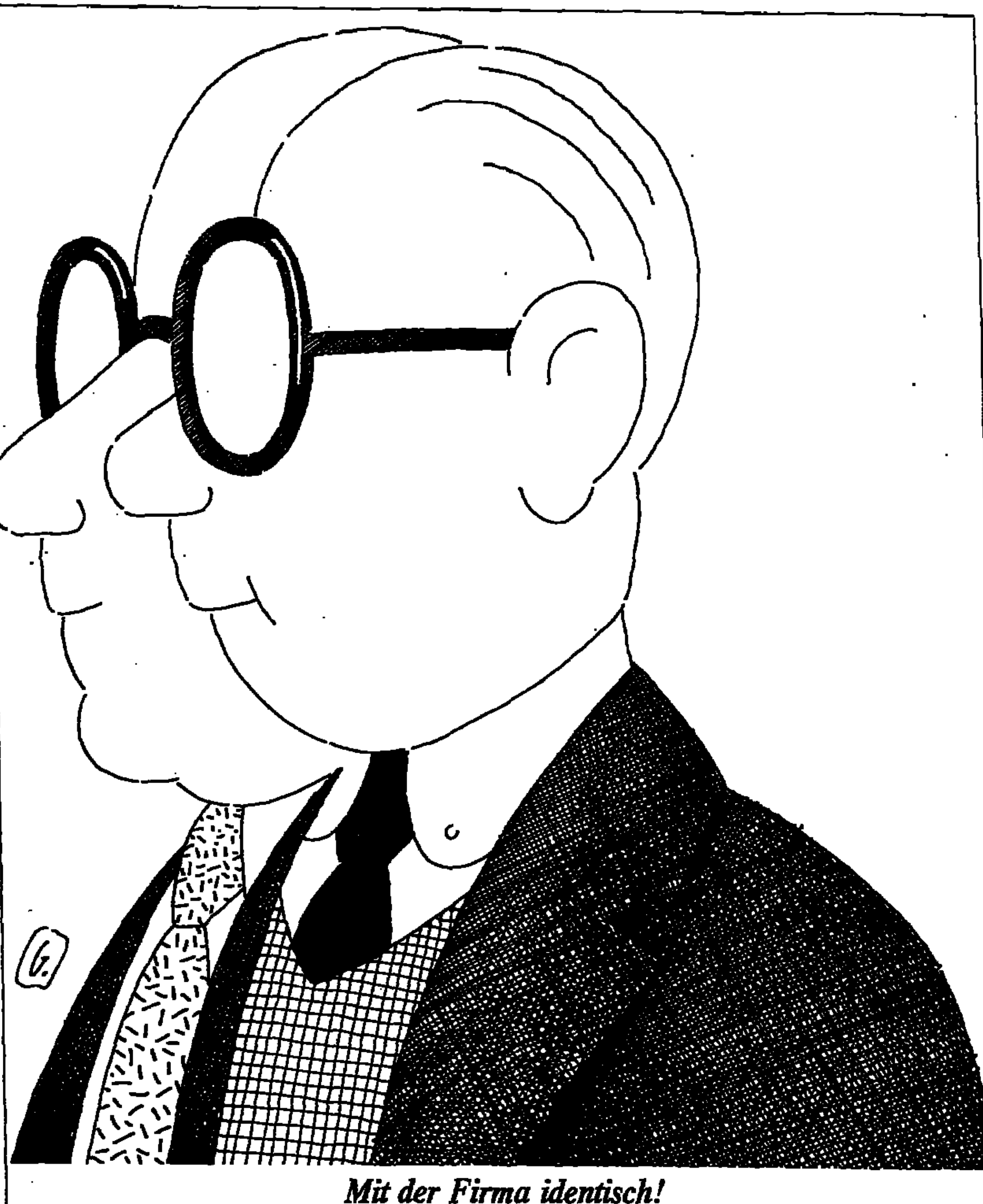
Der Wettbewerb unter den Bildungseinrichtungen der 90er Jahre – zwischen allgemeiner und beruflicher Bildung, zwischen betrieblicher und schulischer Ausbildung – wird sehr differenziert verlaufen. Dabei werden nicht wenige Berufe gezwungen sein, sich gewaltig anzustrengen, um qualifizierten Nachwuchs zu gewinnen. Ein attraktives Aus- und Fortbildungsangebot und gute berufliche Perspektiven bieten die besten Voraussetzungen für das Handwerk, sich in diesem Wettbewerb der Zukunft zu behaupten.

Und die Jugend sollte die Chancen nützen, die in den überschaubaren Klein- und Mittelbetrieben des Handwerks mit ihrem Angebot an verantwortlicher und selbständiger Tätigkeit und damit an Selbstverwirklichung geboten werden. ■



PAUL SCHNITKER

Geboren 1927. 1950 Meisterprüfung im Malerhandwerk. 1950 bis 1953 Studium Philosophie und Volkswirtschaft. 1963 Meisterprüfung im Glaserhandwerk. Seit 1973 Präsident des Zentralverbands des Deutschen Handwerks, Bonn, Präsident der Bundesvereinigung der Fachverbände des Deutschen Handwerks und Präsident des Deutschen Handwerkskammertages, Bonn.



Mit der Firma identisch!

Der Neue taugt nur, wenn er auch paßt

Von WOLFRAM HATESAUL

Die Erfahrung zeigt, daß viele Unternehmen lieber schnell einen Bewerber als mit Bedacht den besten Kandidaten wählen. Zwangsläufig werden infolge dieser Entwicklung Personalentscheidungen begünstigt, die dem Interesse des Kandidaten und des Unternehmens zuwiderlaufen: Jeder der Beteiligten weiß vom anderen zu wenig, das Scheitern der Zusammenarbeit ist einprogrammiert.

Bewerber erwarten bei einem Stellenwechsel, daß sie in der neuen Position ihre Kenntnisse und Fähigkeiten besser als zuvor zur Geltung bringen können. Voraussetzung dafür ist jedoch, daß im Vorfeld bereits die Eignung des Kandidaten für den Tätigkeitsbereich systematisch abgeklopft wird. Im gleichen Maß erwartet das Unternehmen von dem neuen Mann die Fähigkeit zur hundertprozentigen Einsatzbereitschaft möglichst von Anfang an.

Die Aufgabe des Personalberaters ist es, die Weichen zu stellen, damit beide Erwartungshaltungen in Einklang gebracht werden. Um dies gewissenhaft zu erfüllen, ist ein umfangreiches System der gezielten Personalsuche notwendig. Die Personalverantwortlichen in den Chefetagen der Unternehmen sollten sich der Tatsache bewußt sein, daß die Suche und Auswahl von Führungskräften nicht vom Telefon aus zu bewerkstelligen ist. Eine effiziente Beratung gliedert sich im wesentlichen in drei Schritte:

- Bei der Kandidatenakquisition erfolgt die umfassende Ansprache des jeweiligen Führungskräftemarktes. Um ein quantitativ und qualitativ angemessenes Kandidatenpotential zu realisieren, ist es unabdingbar, in Zusammenarbeit zwischen Unternehmer und Berater eine genaue Definition der gewünschten Zielgruppe zu erarbeiten. Dazu ist eine umfangreiche Analyse, bezogen auf die zu besetzende Vakanz, notwendig. Dies betrifft nicht nur die fachlichen Anforderungen an diese Position, sondern auch vor allen Dingen die persönliche Qualifikation eines möglichen Stelleninhabers, außerdem stellt sich die Frage, wie der neue Mitarbeiter „strukturiert" sein muß, um in die bestehende Unternehmenskultur integriert werden zu können.
- Zur Kandidaten-Selektion gehört nicht nur die Überprüfung der fachlichen und persönlichen Qualifikation des Kandidaten, sondern auch die umfeldbezogene Qualifikation. Sie muß eingehend beachtet werden, denn mit der Besetzung einer Position verbindet sich auch die Berücksichtigung der Unternehmenskultur mit unterschiedlichen sozialen Umfeldern. So werden spezielle Instrumente wie Persönlichkeitstest, Assessmentcenter oder standardisierte Interviewsysteme eingesetzt. Nur so ist sichergestellt, daß eine möglichst objektive Beurteilung erfolgt und nicht das persönliche Empfinden im Vordergrund steht.
- Nach der erfolgreichen Gewinnung einer neuen Führungskraft ist es dann unbedingt erforderlich, ein spezielles Einarbeitungsprogramm zusammenzustellen, um die Mitarbeiterintegration sinnvoll zu beschleunigen. Diese Maßnahme sichert zusätzlich den langfristigen Einstellungserfolg ab.

Der Einsatz dieses gesamten Instrumentariums ermöglicht eine erfolgversprechende Auswahl der richtigen Führungskraft. Ein qualifiziertes Beraterteam ist nötig, um jede Maßnahme korrekt anwenden zu können. Es ist deshalb auch Sache der Personalverantwortlichen, aus dem inzwischen unüberschaubar gewordenen Markt der Personalberatung den Berater herauszusuchen, der ein nachprüfbares Leistungsprogramm anbietet.

Die jüngste Entwicklung zeigt jedoch, daß die Wahl des richtigen Beraters für die Unternehmen nicht einfach ist – denn Zulassungsbeschränkungen quantitativer oder gar qualitativer Art gibt es nicht. Hinzu kommt, daß durch das mittlerweile als „chic" geltende headhunting die Personalauswahl auf das Niveau einer Kandidatenvermittlung abgerutscht ist. Es kann nicht verwundern, daß sich immer mehr Personalberater durch den Druck des Marktes diesem Trend anschließen müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die zunehmende Fluktuation bei neu eingestellten Führungskräften beweist jedoch: die Entscheidung, die sich auf Dauer bewähren will, braucht gründliche Vorarbeit. Mehr denn je braucht qualifizierte Vakanzenbesetzung ihre Zeit, gut genutzte Zeit.

Jedem Bewerber ist davon abzuraten, in Frust und Trotz zu resignieren. Statt mit den langen Wartezeiten – derzeit dauert es von der Stellenausschreibung bis zum Vertragsabschluß rund sechs Monate – zu hadern, sollten die Kandidaten, gerade in einer marktwirtschaftlich so schwierigen Zeit, mehr Geduld an den Tag legen. Sie sollten aber auch den Mut zur offenen Eigendarstellung und Aggressivität in der Bewerbung aufbringen. Denn wer am Anfang rundum überzeugt, wird auch am Ende wahrscheinlich Sieger bleiben. ■



WOLFRAM HATESAUL

Geboren 1942. Abitur. Ausbildung zum Wirtschaftsingenieur. Nach dem Studium in Köln zwölf Jahre lang in verschiedenen Führungspositionen im Personal- und Sozialwesen in unterschiedlichen Unternehmen der Industrie tätig. Danach selbständiger Unternehmensberater. 1977 Gründung der P & M Personal- & Management-Beratung Wolfram Hatesaul GmbH, Bonn.

Ein Beispiel aus Schwaben für Mangel an qualifizierten Arbeitskräften

„Großfahndung" nach Ingenieuren

Von GERDA FRINGS

Rudolf Grenzebach, Unternehmer in Oberschwaben, betreibt eine florierende Maschinenbaufirma mit 310 Mitarbeitern. Seine Transportanlagen für die Glas- und Automobilindustrie gehören zu den modernsten der Welt, seine Auftragsbücher sind voll. Trotzdem mußte Grenzebach in diesem Frühjahr einige Wochen kurzarbeiten, und auch in die Zukunft sieht Grenzebach voller Sorgen. Neue Kunden nimmt Grenzebach gar nicht mehr an.

Der Spezialist für Fertigungssteuerung kann seine Leute bald nicht mehr voll beschäftigen, weil er keine Leute bekommt, nämlich Ingenieure. Roboterproduzent Grenzebach braucht ein Dutzend Elektronikingenieure, welche die Steuerungen für seine Sondermaschinen entwickeln, sonst geht es in der Produktion nicht voran. Grenzebach: „Dem Mangel an Facharbeitern können wir selbst abhelfen, indem wir mehr Leute ausbilden. Bei Ingenieuren können wir das leider nicht."

Bei seiner Suche nach Ingenieuren tut sich der oberschwäbische Unternehmer auch deshalb besonders schwer, weil sich seine Firma in der kleinen Gemeinde Asbach-Bäumenheim bei Donauwörth befindet. Das ist ein Standortnachteil, denn bei der herrschenden Knappheit an Elektronikingenieuren sind nur wenige Hochschul- oder Fachhochschulabgänger bereit, in die Provinz zu gehen, wenn ihnen im nahen München Headhunter in Scharen nachlaufen.

Grenzebachs Sorgen sind keine Ausnahme. Für Helmut Plettner, Chef der Bosch-Siemens Hausgeräte GmbH, ist der Mangel an Technikern ein „aufregendes Thema". Plettner sucht Hochfrequenzingenieure für den Ausbau seiner Mikrowellenproduktion. Auch hier bilden fehlende Mitarbeiter, nicht fehlende Aufträge den Engpaß.

„Großfahndung nach Ingenieuren" überschrieb kürzlich eine Zeitung einen Beitrag, in dem die verzweifelten Versuche von Betrieben geschildert werden, qualifizierte Ingenieure für Abfallwirtschaft und Anlagenbau, für Elektrotechnik und Fertigungsvorhaben, für Hochfrequenz und Maschinenbau, Nachrichtentechnik und Straßenbau, Starkstromtechnik und Werkzeugmaschinenbau zu finden.

Rund 150 Berufsbezeichnungen gibt es in Deutschland mit dem Affix „Ingenieur" – und mit Ausnahme von Bauingenieuren sind sie heute alle umworben, wenn sie bereit sind, mit den neuen Technologien die deutsche Wirtschaft wieder auf Vordermann zu bringen.

Sogar Branchen, die in den letzten Jahren gegen den Schrumpf nicht gefeit waren, bieten Ingenieuren wieder glänzende Positionen an, weil sie den Fortschritt nicht verpassen wollen. Wilhelm Gieseke von der Abteilung „Chefberatung" beim Gummersbacher Personalvermittler Kienbaum: „Die Textilwirtschaft ist am Schrumpfen, doch gute Textilingenieure finden nach wie vor ihr Auskommen."

Der Verein Deutscher Eisenhüttenleute hat in den letzten Monaten eine Stichprobenerhebung bei zweitausend Mitgliedern durchgeführt, um auszuloten, wie sich der Ingenieurbedarf in der Stahlindustrie bis in die neunziger Jahre entwickeln wird. Das Ergebnis: „Während die Gesamtzahl der Beschäftigten in der Eisen- und Stahlindustrie in den letzten zwanzig Jahren halbiert wurde und auch noch weiter zurückgehen wird, ist die Zahl der Ingenieure in der Vergangenheit nahezu konstant geblieben, sie wird in Zukunft steigen." Zur Zeit besteht in der Stahlindustrie – so Dirk Springorum, Hauptgeschäftsführer des Vereins – bereits ein „katastrophaler Mangel an Nachwuchs": 30 Hütteningenieure legen dieses Jahr ihr Schlußexamen ab, 100 bis 150 aber werden gebraucht.

Der Trend, der sich in der Eisen- und Stahlindustrie abzeichnet, gilt in verstärktem Maß, wenn man als Meßlatte den Bedarf der gesamten Wirtschaft anlegt. Professor Claus Dieter Kernig aus Trier: „Der bereits seit zwanzig Jahren beobachtete Trend zum Abbau der Beschäftigtenzahlen bei gleichzeitig zunehmendem Bedarf an Ingenieuren und Naturwissenschaftlern wird sich fortsetzen."



GERDA FRINGS

Geboren 1943. Kaufmännische Lehre. Abitur 1968 auf dem zweiten Bildungsweg. 1968 bis 1972 Betriebswirtschaftsstudium in Köln und Bochum. Danach zwei Jahre Zeitungsvolontariat. Seit zehn Jahren freie Journalistin.

Schon heute werden die Absolventen der Hochschulen und Fachhochschulen von der Ausbildungsstätte wegengagiert. Allein der Elektrokonzern Siemens sucht in diesem Jahr 3208 junge Ingenieure und Naturwissenschaftler, darunter 1501 Uniabsolventen und 1707 Fachhochschulabgänger vom Informatiker bis zum Maschinenbauer. Sechzig Prozent der Gesuchten sind Elektrotechniker. Das bedeutet: Jeder dritte Elektrotechniker, der in diesem Jahr sein Examen an einer der zwanzig Unis oder sechzig Fachhochschulen macht, findet bei dem Münchner Konzern sofort eine Anstellung. Peter Thust, bei Siemens zuständig für „Hochschulkontakte": „Wir haben noch den Vorteil, daß wir groß sind und viel machen, so daß die jungen Leute gerne zu uns kommen, aber die Beschaffungsschwierigkeiten steigen, der Markt für gute Elektroingenieure ist leergefegt."

Auch die Deutsche Bundespost meldet „einen ständigen Bedarf an geeigneten Nachwuchsingenieuren" (Wilhelm Freudendieb, Leiter der Personalabteilung im Postministerium): 1040 Diplomingenieure und 140 Fachschulingenieure werden jedes Jahr für die Post zusätzlich zu ihren 20 000 festbesoldeten Diplomingenieuren neu gesucht.

Karlheinz Radermacher, seinerzeit Entwicklungschef der Bayerischen Motoren-Werke, ließ bereits 1982 wissen, er werde wohl „zum Lasso greifen müssen, um Ingenieure auf der Straße einzufangen". Eine Idee, die mittlerweile von vielen Unternehmen aufgegriffen wird. Sie laden Hochschulabsolventen in Gruppen zur Firmenbesichtigung ein, um mit ihnen in Kontakt zu kommen.

Nach rarer als Nachwuchsingenieure sind Profis mit Berufserfahrung. Helmut Wiehn, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Babcock: „Gute Kräfte muß man national akquirieren, Spezialisten sogar international." Peter Thust von Siemens assistiert: „Meine Kollegen inserieren nach Berufserfahrenen voller Verzweiflung." Nach einer Untersuchung von der Hamburger SCS-Personalberatung richteten sich im ersten Halbjahr 1985 vom Gesamtstellenangebot für Führungs- und Fachkräfte in den großen überregionalen Tageszeitungen 45 Prozent der Ausschreibungen ausdrücklich an Ingenieure und Datenverarbeitungsspezialisten.

Und auch diese Anzeigenschlachten, bei denen bis zu 100 000 Mark für die Ausschreibung einer Position ausgegeben werden, verlaufen immer häufiger ohne das gewünschte Ergebnis. Robert Drosten, Geschäftsführer beim Schwarzwälder Platinenverarbeiter Kern-Liebers: „Die Suche nach qualifizierten Ingenieuren läuft in zunehmendem Maß über Personalberater. Damit wird der Mangel natürlich nicht behoben, der Abgeworbene fehlt dann in der anderen Firma."

Der Boom der Techniker ist unter anderem auch damit zu erklären, daß die Zahl sogenannter „High-Tech-Unternehmen" in der Bundesrepublik steigt. Sie heuern für viele Positionen Ingenieure an, die früher noch mit Volks- und Betriebswirten besetzt wurden. Roland Berger, Unternehmensberater aus München: „Für viele marktorientierte Positionen wird heute ein Techniker vorgezogen. Sogar Wirtschaftsingenieure haben nur bedingt Chancen, da ihr technischer Hintergrund in der Regel von diesen Unternehmen als nicht tief genug beurteilt wird." Typisch dafür: Ingenieure bekommen zunehmend Angebote aus einer wenig vertrauten Branche, der Werbewirtschaft. In der Grünwalder Werbeagentur SK - P sind beispielsweise von 44 Mitarbeitern bereits 13 Diplomingenieure oder Naturwissenschaftler.

Eine Studie des Roland Berger Instituts für Markt- und Systemforschung empfiehlt ehrgeizigen jungen Führungskräften: „Für den Einstieg in die Karriere in der High-Tech-Industrie sollte ein möglichst guter, das heißt excellenter Hochschulabschluß geboten werden, und zwar in technisch-naturwissenschaftlichen Disziplinen einschließlich Informatik. In der Mehrzahl der Unternehmen überwiegen diese Studienrichtungen gegenüber Kaufleuten. Markt- und Vertriebswissen wird on the job vermittelt."

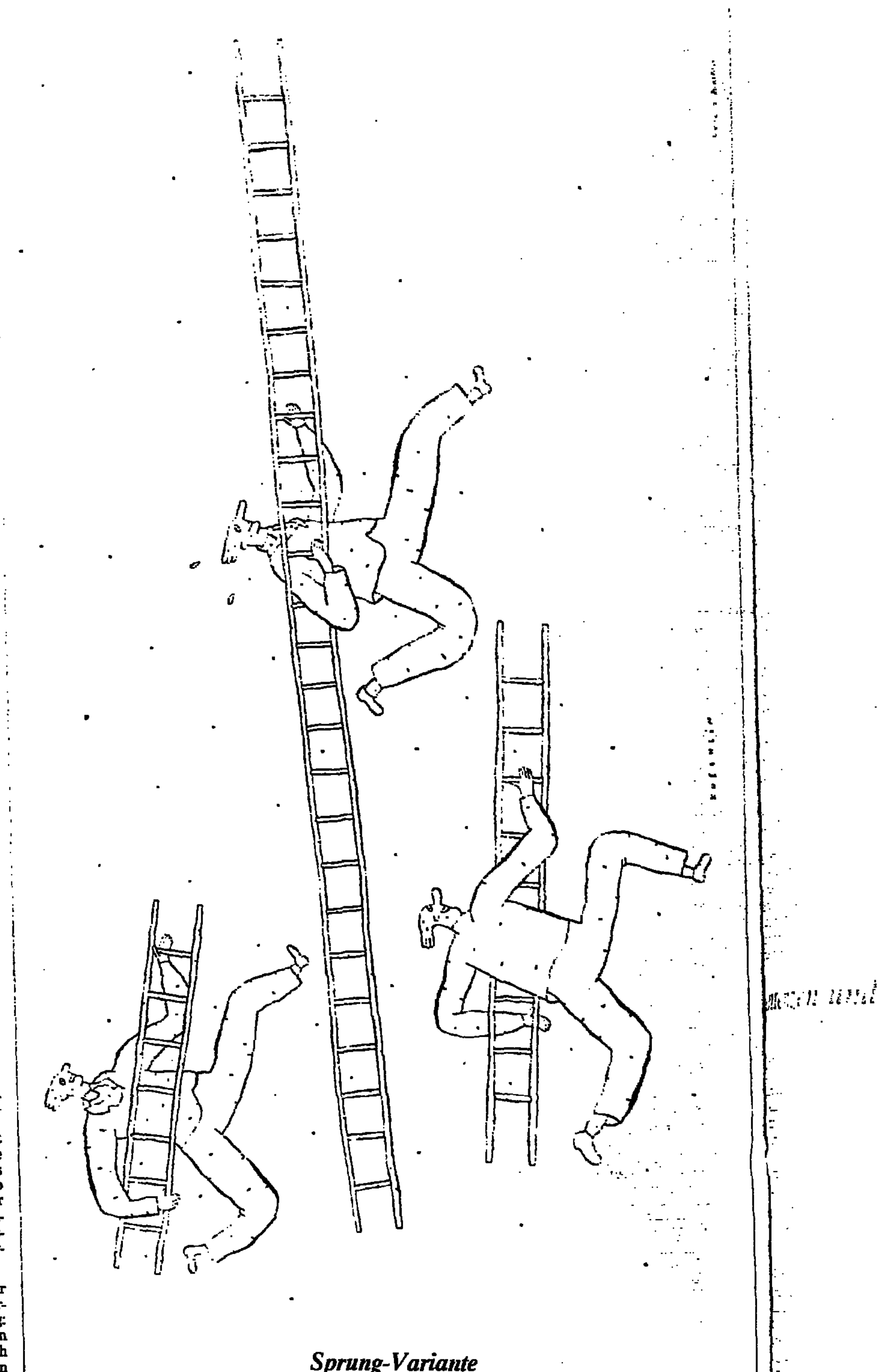
Klein- wie Großunternehmen geben zusätzlich hohe Summen aus, um das Wissen ihrer Ingenieure ständig auf dem neuesten Stand zu halten. Hans Weinerth vom Valvo Unternehmensbereich Bauelemente der Philips-Gruppe in Hamburg: „Diese den Berufsweg begleitende ständige Weiterbildung wird an Bedeutung gewinnen. Dabei darf die Weiterbildung des Ingenieurs, die zum wesentlichen Teil außerbetriebliche Weiterbildung sein muß, nicht nur darauf ausgerichtet sein, Kenntnisse zu vermitteln, wie ein neues Bauelement, Gerät, System, eine neue Anlage oder ein neuer Prozeß funktionieren. Ebenso wichtig ist es aufzuzeigen, welche Veränderungen sie mit sich bringen."

Der Stuttgarter Elektrokonzern SEL investiert zum Beispiel im Jahr eine halbe Million Arbeitsstunden, um die Ingenieure sowohl in ihrem Fachgebiet als auch marktorientiert weiterzubilden.

Erstaunlich bei dieser Nachfrage nach Ingenieuren ist die Tatsache, daß das Selbstwertgefühl dieser Berufsgruppe trotzdem weit hinter der Selbsteinschätzung von Juristen oder Volkswirten hinterherhinkt. Ihr Berufsethos, ihre Bindung an Arbeitsplatz und Firma ist in der Regel immer noch ausgeprägter als bei anderen Professionen. Unternehmensberater Gerhard Bartels aus München: „Die meisten Ingenieure sind immer noch mit ihrer Maschine verheiratet."

Bei einem Stellenwechsel spielt nicht ein höheres Einkommen die ausschlaggebende Rolle, sondern das technische Renommee der Firma. So kommt es, daß die Ingenieure auf der Gehaltsskala immer noch weiter unten stehen als Volks- und Betriebswirte und Juristen mit derselben Verantwortung.

Gerhard Zeitler, Vorstand der Stuttgarter SEL und dort für Forschung und Entwicklung zuständig: „Der steigende Bedarf hat bei den Ingenieuren zu keinem Goldrausch geführt, sondern zu grundsoliden Karrieren." ■



Sprung-Variante

Führen nach Noten

Läuft ein Laden mit Gewinn,
so heißt es, da ist Musik drin.
*
Und wenn die Preise dann noch steigen,
ist man geneigt, schon mitzugeigen.
Doch fehlt dem Rechnungswerk das Schöne,
so spielt der Laden kleine Töne.
*
Menschen – mollgestimmt – sind stur,
Erfolge haben die in Dur.
*
Der Marsch geblasen wird dem Mann,
der weniger als andre kann.
Und hat er mehrmals sich vergriffen,
dann wird er heftig angepfiffen.
*
Die mild're Form, ist was mißlungen,
nennt man, „jetzt wird er angesungen".
Ist ihm dies auch noch einerlei,
bringt man ihm Flötentöne bei.
*
Der Personalchef, irr' ich mich?,
der bügelt mit dem sanften Strich.
*
Soll alles klappen wie geboten,
empfiehlt sich dirigier'n nach Noten.
Doch dabei kann man ab und annen
sehr wohl den Bogen überspannen.
*
Gibt es noch Fragen oder Klagen?
Laßt Euch bloß nicht ins Bockshorn jagen!
*
Und jede Freundschaft geht zur Neige,
spielt erst der Freund die erste Geige!
Und wehrt der Ärmste sich (verkrochen!),
wird über ihn der Stab gebrochen.
*
Herbeigetrommelt wird ein Mann,
der (gegen Geld) beraten kann!
*
Verblaßt dann doch der Firma Glanz,
wird klar: Der Chef heißt Dissonanz.
*
Wie schnelle fliehet das Vertrauen,
wo Bosse nur die Pauke hauen!
*
Erfolge werden dort nur reifen,
wo sie sanft in die Saiten greifen!

Bm.

Schon Wilhelm von Humboldt warnte vor einer Bildung, die den Menschen ausschließlich auf einen Beruf vorbereitet

Nach einem Vierteljahrhundert Reform klagen Schüler vor dem Kadi Bildungsdefizite ein

Von DOROTHEE WILMS

Eine Renaissance der Allgemeinbildung bahnt sich an. In der beruflichen Praxis, im Bereich der Hochschulen, der Wirtschaft wie im politischen Leben wird zunehmend die Forderung nach einer guten Allgemeinbildung laut. Die alte Frage stellt sich neu, was der Mensch wissen und können muß, wenn er sein Leben im Beruf, in Staat und Gesellschaft und im persönlichen Bereich verantwortlich meistern will.

Auf diese Frage gab schon 1809 Wilhelm von Humboldt eine verblüffend modern klingende Antwort:

„Es gibt schlechterdings gewisse Kenntnisse, die allgemein sein müssen, und noch mehr eine gewisse Bildung der Gesinnung und des Charakters, die keinem fehlen darf. Jeder ist offenbar nur dann ein guter Handwerker, Kaufmann, Soldat und Geschäftsmann, wenn er an sich und ohne Hinsicht auf seinen besonderen Beruf ein guter, anständiger, seinem Stande nach aufgeklärter Mensch und Bürger ist."

Dieser in den Kategorien einer vergangenen Zeit formulierten Erfahrung fügt Humboldt als der für das Unterrichtswesen Zuständige hinzu: „Gibt ihm der Schulunterricht, was hierzu erforderlich, so erwirbt er die besondere Fähigkeit seines Berufes nachher sehr leicht und behält immer die Freiheit, wie im Leben so oft geschieht, von einem zum anderen überzugehen." Humboldt warnt vor einer Bildung, die ausschließlich auf einen Beruf vorbereitet, denn auf diese Weise werde der Auszubildende „nie die Geschicklichkeit und Freiheit" erwerben, die notwendig ist, um im Berufsleben eigenständig tätig sein zu können.

Humboldts Aussage zur Allgemeinbildung gilt im Grunde auch heute; hierin stimmen Eltern, Pädagogen und Praktiker des Berufslebens überein. Heute müssen wir aus der Sicht unserer Zeit Antworten auf die Frage nach der Bedeutung der Allgemeinbildung finden. 25 Jahre Bildungsreform haben diese Aufgabe nicht befriedigend gelöst. Heute wird gerade auch von Jugendlichen das entstandene Defizit an Allgemeinbildung empfunden: Schüler wollen Bildungsdefizite bereits vor Gericht einklagen, weil mangelhafte Kenntnisse im Lesen und Schreiben ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt verringern.

Zu Defiziten konnte es kommen, weil über einen verpflichtenden Bildungskanon kein gesellschaftlicher Konsens mehr bestand, wie dies zu anderen Zeiten die Regel war. Der überkommene Bildungskanon wurde brüchig, ein neuer nicht erarbeitet. Die Folge war unter anderem die Ablösung des traditionellen gymnasialen Bildungskanons durch die reformierte Oberstufe.

Wir müssen heute einen neuen Konsens über Begriff und Inhalt einer Allgemeinbildung erreichen, der dann in den Alltag des Bildungswesens umzusetzen ist. Die dazu notwendige Diskussion über einen verbindlichen Bildungskanon wird von unterschiedlichen Ansätzen zu führen sein. Zu diskutieren ist einmal Umfang und Inhalt der auf den verschiedenen Stufen des Bildungswesens zu vermittelnden Wissensstoffe; zu fragen ist zum anderen nach der Rolle von Erziehung und Persönlichkeitsbildung, nach den gesellschaftlichen, ethischen und kulturellen Normen und ihrer Verbindlichkeit für den einzelnen.

Der einzelne benötigt zur Entfaltung seiner Talente und Fähigkeiten in Freiheit und Verantwortung, aber auch zur Selbsterkenntnis und Standortbestimmung den Einblick in Gesamtzusammenhänge, das Wissen von Fakten und die Kenntnis von Gesetzmäßigkeiten in den verschiedenen Lebensbereichen. Allgemeinbildung in diesem Sinne ist nicht allein beschränkt auf einzelne Wissensinhalte oder den bloßen Erwerb von sozialen Kompetenzen, sondern soll dem Menschen ein Wertraster mitgeben, das ihm Freiheit und Maßstab zum selbstverantwortlichen Handeln gibt.

Bildung hat also die Entfaltung der Persönlichkeit und die Entwicklung der Leistungsfähigkeit ebenso zum Ziel wie die Herausbildung einer sozialen Bindungs- und Verantwortungsfähigkeit.

Bildung gehört so zur Grundlage eines freien Gemeinwesens und damit, wie der Bonner Erziehungswissenschaftler Erich Geißler formuliert, zur Bürgerpflicht: Unter dem Grundsatz der Sozialpflichtigkeit der Person betrachtet ist die Forderung nach allgemeiner, allen Bürgern gleich zugänglicher Bildung nicht mit individuellen Entfaltungsmöglichkeiten allein zu rechtfertigen. Allgemeine Bildung bedeutet mehr als ein beliebiges Angebot interessanter Themen: Sie muß gewährleisten, daß die Bürger zu verantwortlichem Handeln qualifiziert und motiviert sind.

Beide, die individuelle und die damit verbundene soziale Begründung von Allgemeinbildung, erhalten vor dem Hintergrund der technologischen Entwicklungen eine besondere Aktualität. Personale Entfaltung, unabhängiges Urteilsvermögen, verantwortliches Abschätzen von Nutzen und Risiken neuer Techniken sind erforderlich, um den Fortschritt im Interesse des Gemeinwesens und des einzelnen gestalten zu können. Detailwissen wird gerade durch die rasante Entwicklung der Kommunikations- und Informationstechnologien nahezu beliebig für den Bürger verfügbar. Damit gewinnt die Fähigkeit, einzuordnen und sich zu orientieren, erheblich an Bedeutung.

Zu den Kennzeichen einer modernen Industriegesellschaft gehört eine zunehmende Arbeitsteilung und Spezialistentum. Auf diese Entwicklung antwortete die Bildungspolitik und Erziehungswissenschaft in den letzten Jahren vielfach mit dem Verzicht auf das Erziehungsideal der umfassenden Bildung und postulierte als Unterrichtsprinzip den „Mut zur Lücke".

Damit wurden pädagogische Grundsätze verlassen, die sich im Verlaufe von Jahrhunderten entwikkelt und bewährt hatten. Der Preis dafür war der Verzicht auf eine breit angelegte Allgemeinbildung als verbindliches Bildungsziel.

Dieses Defizit der Allgemeinbildung wird heute zunehmend auch von der Berufswelt beklagt, in der die technologischen Entwicklungen zu entgegengesetzten Trends führen: Nicht weitergehende Arbeitsteiligkeit kennzeichnet die Arbeitswelt von morgen, sondern Arbeitsbündelung; neue Arbeitsplätze erfordern daher vielfältige und vor allem breiter angelegte Qualifikationen, wie etwa Fähigkeiten zu planen und zu überwachen, Fähigkeiten, die nicht nur auf der Grundlage von Kenntnissen und Erfahrungen in berufsspezifischen Bereichen gewonnen werden können, sondern einen breiteren pädagogischen Ansatz voraussetzen.

Allgemeinbildung schafft auch Voraussetzungen für nationale Identität, gleichzeitig ist sie grundlegend für eine Verständigung zwischen den Nationen. Die besondere Kraft Europas, sich in der Welt zu behaupten, und die Lebendigkeit der abendländischen Gemeinschaft werden gespeist aus dem Bewußtsein gemeinsamer kultureller und historischer Wurzeln. Kulturräume werden getragen von einem gemeinsamen Fundus des Geisteslebens und der Geschichte. Auch diese europäische Perspektive der Allgemeinbildung gilt es angesichts der vielfältigen Herausforderungen an die europäische Entwicklung sich wieder deutlich bewußt zu machen.

Was ist in den vergangenen Jahren falsch gelaufen, wenn eine Umfrage des Hochschul-Informations-Systems (HIS) in Hannover zeigt, daß knapp die Hälfte aller Abiturienten Defizite in der Allgemeinbildung beklagen?

Worte wie „Entrümpeln" gehören zu Programmen mancher Bildungspolitiker, die sich den Verzicht auf den bürgerlichen Bildungskanon zum Ziel gesetzt hatten. Auf diese Weise wurden zum Beispiel das historische Koordinatensystem und das geschichtliche Bewußtsein unterbrochen. Die Kenntnis vom Werden und Vergehen der historischen Epochen ist in der jungen Generation allzusehr verlorengegangen.

Natürlich blieben zu allen Zeiten von vielen Einzelheiten des Unterrichts bei Schülern nur „Merkposten" übrig, einige Namen, Jahreszahlen oder vage Vorstellungen von Geschehnissen. Aber wir dürfen nicht verkennen: Solche Merkposten sind unverlierbar, reaktivierbar und bei Bedarf Ausgangspunkte für weitere Informationen. Sie stellen einen Orientierungsrahmen dar, der zur Verständigung untereinander ebenso notwendig ist wie das Sprechen und das Rechnen.

Heute erkennen wir wieder das Unverzichtbare eines solchen Orientierungsrahmens. Natürlich ist Auswahl notwendig, aber sie muß so getroffen werden, daß ein historischer und systematischer Gesamtüberblick wenigstens in Umrissen deutlich wird. Er ist die Grundlage für Ausbildung und Beruf.

Berufliches, wissenschaftliches, künstlerisches Spezialistentum kann nicht Allgemeinbildung, kann nicht „volle primäre Welterfahrung" (Schelsky) ersetzen, exemplarische Vertiefung in ein Einzelgebiet macht nicht das Aufnehmen einer Vielfalt unterschiedlichster Gegenstände überflüssig. Strukturen und abstrakte Regeln einer Verhaltensbildung können nicht ohne Verknüpfung mit Inhalten übermittelt werden.

Reformen des Bildungswesens spiegeln stets Veränderungen des gesellschaftlichen, wirtschaftlichen oder kulturellen Lebens wider. Wissensgebiete, die in bestimmten Epochen als unverzichtbar gelten, werden in anderen Epochen von anderen Stoffen verdrängt; freiheitliche Gesellschaftsordnungen müssen andere Prioritäten setzen als Diktaturen.

Freiheitliche Demokratie lebt in der Spannung, die der Pluralismus der Meinungen und Überzeugungen mit sich bringt. Dies erschwert die Verständigung über einen gemeinsamen Bildungskanon. Aber freiheitliche Demokratie ist gerade hier auf einen Konsens angewiesen.

Aufgabe der Allgemeinbildung in einem demokratischen Staat ist es, die wichtigsten unterschiedlichen Denkrichtungen sichtbar zu machen. Anders lassen sich der eigene Standort, Toleranz, Gemeinsamkeit und das Aushalten von Widersprüchen in einer pluralistischen Gesellschaft kaum vermitteln.

Bei der Bestimmung der Wissensgebiete kommt es darauf an, die Diskussion auf wesentliche Elemente zu konzentrieren. Denn Allgemeinbildung heißt nicht Freibrief für Unverbindlichkeit, sondern wird auch charakterisiert durch die Begrenzung auf bestimmte wesentliche Bestandteile, die in einem festen inneren Zusammenhang stehen und in unterschiedlicher Weise jeweils auf den individuellen Bildungsprozeß einwirken und zur Prägung der Persönlichkeit beitragen. Hierzu gehört insbesondere die Beherrschung der grundlegenden Kulturtechniken; Lesen, Schreiben, Rechnen sind auch im Zeitalter der Computer für alle unverzichtbar.

So wissen wir, daß eine gründliche Beschäftigung mit der Muttersprache einerseits den Zugang zu literarischen Epochen und darüber hinaus zum Verständnis unseres kulturellen Erbes öffnet. Wir wissen auch, daß die sprachliche Einübung des Deutschen eine unerläßliche Voraussetzung ist, um dem einzelnen die Fähigkeit zur Artikulation und zur Mitsprache zu vermitteln, und ihn schult, Zusammenhänge zu erfassen und sachbezogen darzustellen.

Das Erlernen von Fremdsprachen erhält in diesem Zusammenhang seine erste bildungspolitische Begründung. In der Begegnung mit fremden Sprachen eröffnen sich neue und vertiefte Zugänge zu unserer eigenen Sprache. Darüber hinaus schafft

● Fortsetzung Seite 6

DR. DOROTHEE WILMS

Geboren 1929, Abitur 1950, Studium der Volkswirtschaftslehre, Sozialpolitik und Soziologie in Köln. 1954 Diplom-Volkswirt. 1956 Promotion zum Dr. rer. pol. 1955 bis 1973 im Deutschen Industrieinstitut Köln tätig. 1960 bis 1967 nebenamtliche Dozentin. 1977 bis 1982 Leiterin der Forschungsstelle beim Institut der Deutschen Wirtschaft, Köln. Seit 1961 Mitglied der CDU, 1975 Bundesvorstand der CDU-Frauenvereinigung, 1977 Landesvorstand der CDU Rheinland. Seit 1976 Mitglied des Bundestages. 1977 bis 1982 am Institut der deutschen Wirtschaft, Köln. 1980 bis 1982 Parlamentarische Geschäftsführerin der CDU/CSU-Bundestagsfraktion. Seit Oktober 1982 Bundesminister für Bildung und Wissenschaft.





Sentenzen und Aphorismen

Von WILHELM BUSCH

Ach, wie bald verläßt der Friede den häuslichen Herd, wenn er an maßgebender Stelle keine kulinarischen Kenntnisse vorfindet.

*

Da drinnen hocken sie, Zahlen im Kopf, Bazillen im Herzen. Alles pulverisieren sie: Gott, Geist und Goethe.

*

Die Welt ist wie Brei. Zieht man den Löffel heraus, und wär's der größte, gleich klappt die Geschichte wieder zusammen, als wenn gar nichts passiert wäre.

*

Eine kleine Betriebsstörung im Verkehr zweier Herzen kann immerhin vorkommen.

*

Einer durchschaut den andern; und doch reden Leute, die sich durch und durch kennen, die nicht so viel Eingeweide haben wie ein ausgepustetes Sperlingsei, von dem edlen Drange ihres Inneren und sagen sich darüber die schönsten Flattusen.

*

Entrüstung ist ein erregter Zustand der Seele, der meist dann eintritt, wenn man erwischt wird.

*

Wer nur das richtige Auge hat, kann überall einen „reizenden Blick" haben.

*

Für jede angenehme Erwartung gibt's mindestens drei unangenehme Möglichkeiten.

*

Träume sind doch meist weiter nichts als die zweifelhaften Belustigungen in der Kinder- und Bedientenstube des Gehirns, nachdem der Vater und Hausherr zu Bette gegangen.

*

Furcht heißt die Verfasserin des Komplimentierbuchs für alle.

*

Wer der Gerechtigkeit folgen will durch dick und dünn, muß lange Stiefel haben.

*

Kein Ding sieht so aus, wie es ist. Am wenigsten der Mensch, dieser lederne Sack voller Kniffe und Pfiffe.

*

Man ist ein Mensch und erfrischt und erbaut sich gerne an den kleinen Verdrießlichkeiten und Dummheiten – anderer Leute. Selbst über sich selbst kann man lachen mitunter, und das ist ein Extrapläsier, denn dann kommt man sich sogar noch klüger und gedokkener vor als man selbst.

*

Je kleiner die Leute, je größer das Pläsier.

*

Kinder, in ihrer Einfalt, fragen immer und immer: Warum? Der Verständige tut das nicht mehr; denn jedes Warum, das weiß er längst, ist nur der Zipfel eines Fadens, der in den dicken Knäuel der Unendlichkeit ausläuft, mit dem keiner recht fertig wird, er mag wickeln und haspeln, so viel er nur will.

*

Nervosität? Ein neumodig Wort. Sonst nannte man's böses Gewissen.

*

Alle Menschen, ausgenommen die Damen, spricht der Weise, sind mangelhaft.

*

Geht's uns nicht so mit allen Dingen, denen wir gründlich zu Leibe rükken, daß sie grad dann, wenn wir sie mit dem zärtlichsten Scharfsinn erfassen möchten, sich heimtückisch zurückziehen in den Schlupfwinkel der Unbegreiflichkeit?

*

Vor Jahren freilich, da dacht ich auch noch oft darüber nach, warum grad mir, einem so netten und vorzüglichen Menschen, das alles passieren mußte. Jetzt sitz ich da in sanfter Gelassenheit und flöte still vor mich hin, indem ich kurzweg annehme: Was im Kongreß aller Dinge beschlossen ist, das wird ja wohl zweckmäßig und heilsam sein.

*

Lachen ist ein Ausdruck relativer Behaglichkeit. Der Franzl hinterm Ofen freut sich der Wärme um so mehr, wenn er sieht, wie sich draußen der Hansel in die rötlichen Hände pustet.

*

Unvorsichtigkeit ist eine hervorragende Eigenschaft derjenigen Menschen, welche morgen genau wissen, was sie heute zu tun haben.

*

Wieviel Liebes und Gutes passiert uns doch in der Jugend, worauf wir im Alter nicht mehr mit Sicherheit rechnen dürfen.

Jetzt klagen Schüler Bildungsdefizite ein

● Fortsetzung von Seite 5

Sprache als wichtigstes Kommunikationsmittel den Zugang zu fremden Kulturen. Sprache vermittelt Informationen, eröffnet Verständnis und trägt damit zur Verständigung zwischen den Völkern und zur Sicherung des Friedens bei. Fremdsprachenkenntnisse werden zunehmend wichtiger in einer Welt, die von wirtschaftlicher Verflechtung geprägt ist und in der sich die Kommunikation zwischen einzelnen Bürgern dank der vielfältigen Möglichkeiten für den Austausch von Personen und Informationen in einer bisher ungewohnten Weise vollzieht.

Die Begegnung mit Völkern und Minderheiten leitet über zu Fragen an Tradition und Geschichte, an historische Strukturen, in die unsere Gegenwart eingebunden ist. Kenntnisse der jüngsten Vergangenheit sind unerläßlich, um die besondere Situation der geteilten Nation und die Einbindung des einzelnen in die nationale Verantwortung verstehen zu können. Darüber hinaus hat sich das fehlende Verständnis für geschichtliche Kontinuität der Jahrhunderte als ein ernstes Hindernis für die Standortbestimmung unserer Zeit erwiesen.

Begründungen für ein Verständnis naturwissenschaftlicher Gesetzmäßigkeiten und die Beherrschung mathematischer Fähigkeiten sind im Zusammenhang mit der Bewältigung des technischen Fortschritts bereits vielfach formuliert worden. Hier geht es um die Einführung in Denkkategorien, in die Logik von Abläufen und in wesentliche Elemente der Naturwissenschaften.

Schließlich, aber nicht zuletzt, gewinnt gerade unter dem Eindruck der neuen elektronischen Medien und angesichts des Angebots an Programmen und Informationen vielfältigster Art die musische Erziehung einen aktuellen Stellenwert. Das Bedürfnis nach kreativem Tun, gestalterischem Arbeiten, nach Erfahrungen, die Kunst vermittelt, wird in vielfältiger Weise erkennbar. Gerade unsere Zeit verlangt nach der Entfaltung kreativer Fähigkeiten.

Allgemeinbildung vermittelt über Wissensstoffe Einsichten in Sachzusammenhänge, führt zu Fähigkeiten wie logischem Denken und analytischem Vermögen, zur Stärkung der Urteilsfähigkeit und zur Bereitschaft, Wissen und Können zu erweitern und zu vertiefen.

Im unmittelbaren Zusammenhang stellt sich aber auch die Frage nach den Wertstrukturen, von denen aus unser Menschenbild bestimmt wird und an denen sich Bildungsziele orientieren müssen. Die Frage nach der Gültigkeit von Denk- und Verhaltenskategorien muß uns beschäftigen, wenn die Erziehung zu verantwortlichem Handeln im Rahmen der Gesellschaft als Bildungsziel Gültigkeit haben soll.

Das Wertgerüst, das das Grundgesetz und die Verfassungen der Länder verbindlich festschreiben, kann nur ein Minimalkonsens sein, ohne den friedliches Zusammenleben in der Gesellschaft nicht möglich ist. Es reicht aber für die individuelle Lebensgestaltung nicht aus.

Hieraus folgt die Erwartung an die Allgemeinbildung, diesen individuell bestimmten Werterahmen zu vermitteln, der über den gesellschaftlichen Minimalkonsens hinausreicht. Daher muß die Allgemeinbildung der Pluralität der Werte in der Gesellschaft auch dadurch Rechnung tragen, indem sie sich auch institutionell öffnet. Die private und freie Trägerschaft von Bildungseinrichtungen erhält hier eine ihrer Begründungen.

Die Frage nach den Voraussetzungen für eine vertiefte, unserer Zeit entsprechende Allgemeinbildung führt zu konkreten Konsequenzen für die Bildungspolitik. Ich nenne hier nur:

1. Unterricht und Erziehung sind entsprechend den Notwendigkeiten eines allgemeinen Bildungskanons zu organisieren. Hierzu gehört unter anderem die Kontinuität entscheidender Fächer, die bis zum Schulabschluß in angemessener Breite verbindlich gelehrt werden sollten. Dabei sind Gewichtungen im einzelnen – ob und wie lange etwa die zweite und die dritte Fremdsprache, ob Physik und Chemie in gleichem Umfang zu betreiben sind – nicht das entscheidende. Entscheidend ist vielmehr, daß Zusammenhänge erkannt und Überblicke gewonnen werden.

2. Das Ziel einer breiten Allgemeinbildung darf nicht durch administrative Regelungsmechanismen behindert werden. So kann etwa die Überbetonung von Noten und Notendurchschnitten bei der Zulassung zu weiterführenden Ausbildungen die Jugendlichen zur unangemessenen Einschränkung des allgemeinbildenden Fächerkanons verleiten. Hier ist eine neue bildungspolitische Diskussion notwendig.

3. Allgemeinbildung stellt eine Voraussetzung für fachliche, spezielle Bildung dar. So setzt die Studierfähigkeit ein hohes Maß an Allgemeinbildung voraus. Allgemeinbildung schafft aber nicht nur die Grundlage für die wissenschaftliche Ausbildung, sondern wird – in angemessener Ausprägung – ebenso für die berufliche Ausbildung unverzichtbar. Je häufiger Spezialwissen neu vermittelt werden muß, um so dringlicher wird die breite Bildungsgrundlage.

4. Berufliche Qualifikation ist heute in besonderem Maße unabdingbar. Sie setzt, wie schon Humboldt wußte, Allgemeinbildung voraus, und zwar auf den unterschiedlichen Stufen in unterschiedlicher Ausprägung. Die Gegensätze zwischen allgemeiner und beruflicher Bildung sollten daher endlich überwunden werden.

5. Die Entfaltung der persönlichen Fähigkeiten und Neigungen setzt verschiedene profilierte Bildungsgänge voraus. Bildungspolitischer Auftrag ist es, die Gleichwertigkeit unterschiedlicher Bildungsgänge herzustellen.

6. Die Vermittlung von Bildung vollzieht sich in einem strukturierten Prozeß. Allgemeine Bildung und erste Ausbildungsphase müssen die unabdingbaren Grundlagen für berufliche Tätigkeit und Erfahrung vermitteln. Die dazu notwendigen Bildungszeiten können nicht beliebig verkürzt und verlängert werden. Spezialisierung und Vertiefung sind Aufgabe der Weiterbildung. Das Verhältnis der Bildungsinhalte zueinander in diesen einzelnen Abschnitten muß neu bestimmt werden. ■

Der Reisekaufmann braucht kein Studium

Von GERD BRÜGGEMANN

Die Deutschen werden reisen wie noch nie, wenn sie erst wieder satt zu essen haben", prophezeite Carl Degener, einer der Pioniere der Reisebranche, gleich nach dem Kriege. Dabei hat er sich wahrscheinlich gar keine Vorstellung davon machen können, in welchem ungeheuren Ausmaß seine Vorhersage eintreffen werde. Nachdem die Bevölkerung erst einmal die Freß- und danach die Einrichtungswelle hinter sich gebracht hatte, segelt sie nun mit Lust und Ausdauer ganz oben auf der Reisewelle.

Im Laufe weniger Jahre entwickelte sich die eher kleingewerblich organisierte Reisebranche zu einer mächtigen Wachstumsindustrie, die per Eisenbahn, Auto, Flugzeug und Schiff Millionen von Menschen an beinahe jeden erreichbaren Punkt der Erde bringt, der für Ferien in irgendeiner Weise geeignet ist. Daran hat auch die Stagnation des Geschäftes in den Jahren 1981 bis 1984 grundsätzlich nichts ändern können. Schon in diesem Jahr wieder wird die ebenso einfallsreiche wie expansive Branche neue Rekordmarken ansteuern. Fachleute haben hochgerechnet, daß 1985 neun bis zehn Millionen Deutsche sich ihre Ferien mehr oder weniger pauschal von Veranstaltern und Reisebüros organisieren lassen. Der Anteil der Tourismusindustrie an dem Pauschalreisegeschäft wird auf reichlich 20 Milliarden Mark geschätzt.

Diese Entwicklung hat natürlich eine Vielzahl von Arbeitsgebieten geschaffen, die es vor 20 oder 30 Jahren in dieser Form überhaupt nicht gab. *Die Zahl der Beschäftigten in der* Tourismusbranche wird auf etwa 40 000 geschätzt. Das Wachstum in diesem Wirtschaftsbereich vor allem in den sechziger und siebziger Jahren war so schnell, daß die zahlreichen Tätigkeiten, die das Organisieren von Urlaub erfordert, immer noch nicht ganz präzise beschrieben sind. Zwar gibt es in der Branche, wie das immer in jungen und schnell wachsenden *Wirtschaftsbereichen der Fall ist*, eine Vielzahl von Berufen; ihre Ausüber verstehen sich zumeist als Touristiker, obwohl es eine solche Berufsbezeichnung überhaupt nicht gibt.

Der normale Zugang zur Branche ist die Lehre als Reiseverkehrskaufmann. In den Blättern zur Berufskunde (Band 1), die von der Bundesanstalt für Arbeit herausgegeben worden sind, werden Aufgaben und Tätigkeiten so beschrieben: Das Aufgabengebiet des Reiseverkehrskaufmanns gliedert sich auf in die Schwerpunkte Reisevermittlung und Reiseveranstaltung einerseits sowie Kur und Fremdenverkehr andererseits.

In allen Bereichen ist er der Mittler zwischen dem Reisepublikum und den vielfältigen Reisediensten, Serviceleistungen sowie den Verkehrs- und Leistungsträgern. Der Umgang mit Menschen erfordert viel Einfühlungsvermögen, Kontaktfreudigkeit, Organisationstalent sowie Sprachgewandtheit.

Der Reiseveranstalter hat folgende Aufgaben: Zusammenstellen von organisierten Pauschalreisen in Zusammenarbeit mit den Eisenbahnen, den Luftverkehrsgesellschaften, Omnibusreise-Unternehmen und Schiffahrtsgesellschaften.

Das Reisebüro vermittelt Reisen von Veranstaltern, wie bespielsweise Ferienfahrten zu Lande, zu Wasser und in der Luft, Ferienwohnungen und Appartements sowie Urlaubsaufenthalte auf dem Bauernhof. Auch Pauschalreisen *für Autofahrer, Studien-*, Kongreß-, Sport- und Hobby-Reisen und Kuraufenthalte werden unter Zuhilfenahme der Veranstalter-Prospekte im *Reisebüro angeboten*.

Im Kur- und Fremdenverkehrsbereich bestimmt der Standort der entsprechenden Institutionen den Hauptaufgabenbereich. Dieser hängt davon ab, ob die Verkehrsvereine in Städten oder in Ferien- und Kurorten gelegen sind. Ein *gemeinsames* Aufgabengebiet für alle allerdings ist das Vermitteln von Unterkünften in Privathäusern, Pensionen, Gasthöfen und Hotels und das Verkaufen von *Eintrittskarten* für *Veranstaltungen*.

Darüber hinaus kann das örtliche Veranstaltungsangebot mitgestaltet, Tagungen und Kongresse ebenso organisiert werden.

Zwar heißt es in den Blättern, daß die Ausbildung nach der Hauptschule beginnt. Aber das ist eher Theorie, denn mehr als die Hälfte der Lehrlinge in diesem Beruf haben heute Abitur. Akademiker, also Volks- und Betriebswirte oder Juristen, findet man in der Branche zwar gelegentlich in den Geschäftsleitungen von Großunternehmen. Insgesamt aber sagen Branchenkenner, daß ein Studium dieser Fächer die Berufsaussichten nicht nachhaltig verbessert. Etwas anders sieht es für Absolventen der drei Fachhochschulen für Tourismus und Fremdenverkehr in der Bundesrepublik aus. Sie *stehen in Worms*, Heilbronn und Düsseldorf. Aber ihre Studenten haben zumeist schon eine abgeschlossene Lehre als Reiseverkehrskaufmann.

Von Branchenkennern wird der jährliche Bedarf an Nachwuchskräften auf etwa 4000 junge Menschen geschätzt. Da der Beruf interessant und vielseitig ist, ist die Nachfrage zumeist erheblich größer. Die Verdienstmöglichkeiten sind nicht schlecht, aber auch nicht annäherungsweise so gut, wie Außenstehende vermuten mögen. Das Anfangsgehalt nach einer dreijährigen Lehre, die auf zwei bis *zweieinhalb Jahre* verkürzt werden kann und in Reisebüros und bei Reiseveranstaltern durchgeführt wird, beträgt gegenwärtig etwa 1800 Mark. Abteilungsleiter in kleinen und mittleren Firmen beziehen ungefähr 60 000 bis 70 000 Mark im Jahr. Prokuristen und *Hauptabteilungsleiter, die in vielen* Unternehmen damit rechnen können, über einen Dienstwagen zu verfügen, kommen auf 90 000 bis 120 000 Mark. Daß die Gehälter von Vorstandsmitgliedern, *Geschäftsführern und Direktoren* einiger Großunternehmen natürlich erheblich höher liegen, versteht sich von selbst.

Der ausgebildete Reiseverkehrskaufmann wird sich sehr bald spezialisieren. In den Reisebüros wird er sich auf eine oder mehrere der verschiedenen Tätigkeiten konzentrieren und danach streben, Büroleiter zu werden. Bei den Reiseveranstaltern gibt es eine Reihe von unterschiedlichen Arbeitsfeldern, für die ganz besondere Kenntnisse und Erfahrungen *erforderlich sind*.

So gibt es Experten für Flugtourismus, Bahntourismus, Schiffstouristik, *die alle unterschiedliche Kennt*nisse und Befähigungen erfordern. Daneben gibt es Spezialisten für Sondergeschäfte, die sich etwa mit der Organisation und Abwicklung von Kongressen für Dritte befassen. Dann gibt es Experten für Reisen, die unter bestimmten Ideen oder für spezielle Interessen veranstaltet werden. Hierher gehören etwa die Fachleute für Incentiv-Reisen. Aber es gibt eben auch Kunden, die sich für Weinreisen *und Whisky-Fahrten interessieren*. Und man braucht Experten, die so etwas organisieren können. Es gibt landwirtschaftliche Reisedienste und *Leute, die wissen, daß Zahnärzte* oder andere Freiberufler gern Studienreisen zu fernen Orten machen. Alle diese verschiedenen Angebotsarten bilden Tätigkeitsfelder für Reiseverkehrskaufleute.

Große Bedeutung hat im Laufe der Jahre die Organisation von Reisen zu Sportereignissen, sowohl für Aktive wie für Fans, gewonnen. Auch der organisierte Besuch von Tennis- und Skischulen *gehört in dieses Aufgabengebiet*. Darüber hinaus gibt es Zielgebiets-Berufe, wie etwa Gebietsreiseleiter, die die Produkte in den Zielgebieten in Ordnung halten müssen. Sie *halten Kontakt zu staatlichen* Stellen und Fremdenverkehrsämtern und betreuen Hotels und Kunden. Diese Zielgebietstätigkeiten werden nicht immer von Reiseverkehrskaufleuten ausgeübt. Sie kommen oft aus verschiedenen Berufen und sehen in ihrer Tätigkeit nicht immer eine Lebensaufgabe.

Natürlich gibt es in der Touristikbranche nicht nur Fremdenverkehrskaufleute. Auch Hotel- und Luftverkehrskaufleute, die in verwandten und manchmal verbundenen Berufen *tätig sind, finden ihre endgültige* Aufgabe oft erst im Tourismus. Waren früher, als die Branche noch sehr schnell wuchs, die Chancen für Einsteiger aus anderen Berufen noch recht gut, so sind sie heute sehr viel geringer geworden.

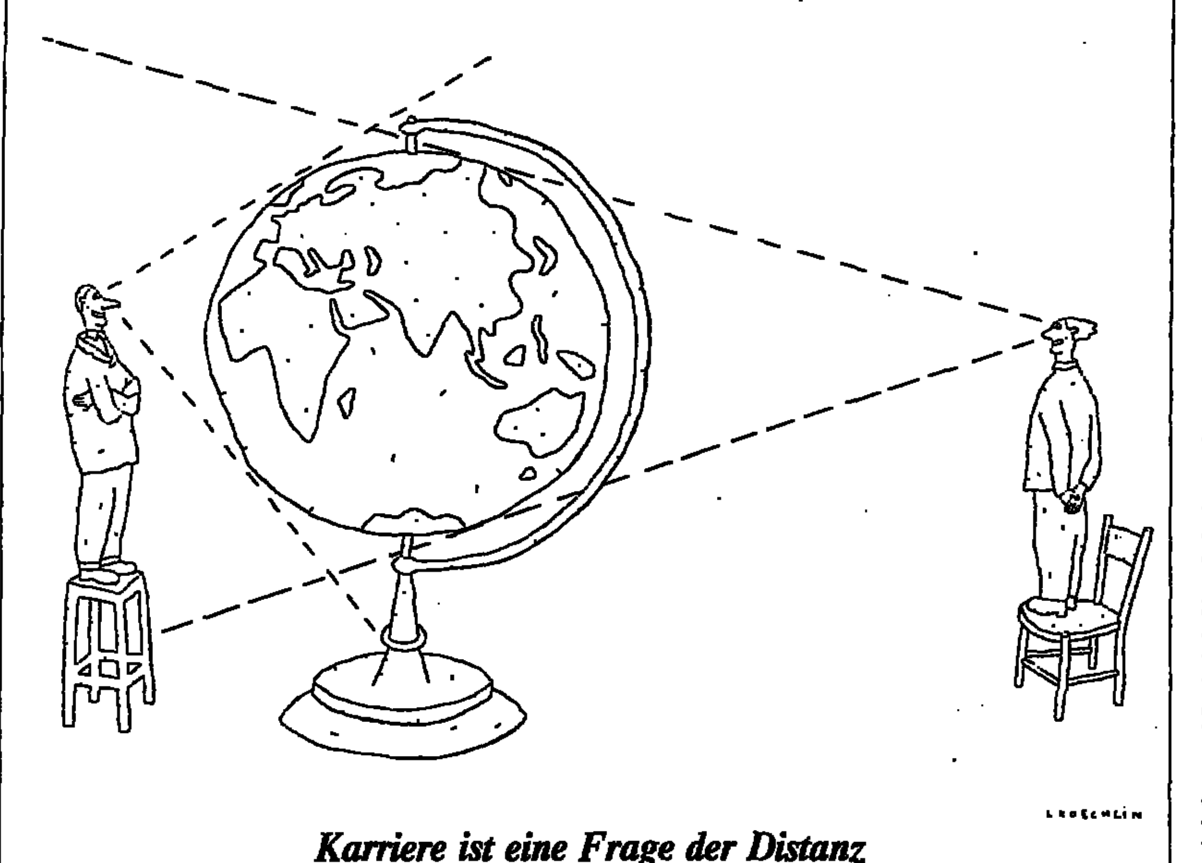
Es ist natürlich kein Wunder, daß die Arbeitsplätze in dieser Branche begehrt sind, auch wenn man nicht von jedem Platz aus das Meer, den blauen Himmel und die große weite Welt sieht. Aber es gibt auch Fehlentwicklungen und falsche und scheinbar richtige Ausbildungswege, die für ihre *Absolventen nur Enttäuschungen* bringen können. Dies wurde auf der Jahrestagung des Deutschen Reisebüroverbandes (DRV) deutlich, die *kürzlich in Hamburg stattfand*.

Da wurde auf staatlich geförderte von privaten Aus- und Weiterbildungsorganisationen angebotene Ausbildungen hingewiesen, die den Absolventen kaum je den Weg zu einem Arbeitsplatz in dieser Branche *vermitteln* werden. Dazu gehört auch ein von der Wirtschaftsakademie für Lehrer in Bad Harzburg durchgeführter Modellversuch, arbeitslose Absolventen von *Lehramtsstudiengängen* im Fernunterricht zum Touristikassistenten heranzubilden. Fachleute bezweifeln, daß man bei einer noch so guten Vorbildung, wie sie ausgebildete Lehrer wohl haben können, mit zwölf Lehrheften und etwa zehn Wochen Unterricht und zwei Monaten Praktikantentätigkeit gleich eine mittlere Führungskraft in der Touristik werden kann.

Hier werden nur Hoffnungen zerstört werden, wenn, wie geplant ist, nach einem Jahr 100 frischgebackene Touristikassistenten auf die Branche zukommen, die aber, da der Bedarf sich ja kaum ausweitet und da die Kostensituation überall sogar zu Rationaliserungen *zwingt, theoretisch* ihrerseits wieder 100 andere Interessenten – sei es von Fachhochschulen oder Wirtschaftsakademien oder woher auch immer – verdrängen könnten.

Ebenso unseriös ist es auch, wenn *eine Bildungsinstitution* nach *drei* Jahren, die bekanntlich die Auszubildenden auch brauchen oder brauchen sollten, um den umfangreichen Stoff zu bewältigen, sowohl das Prädikat eines Reiseverkehrskaufmanns wie gleichzeitig das eines Diplombetriebswirtes verleiht, wobei die Hälfte der Zeit noch in der praktischen Arbeit als Animateur besteht.

Der beste Weg zu einem erfolgreichen Touristiker ist immer noch der über die Lehre im Unternehmen, die Weiterbildung on the job und an Berufs- und Fachschulen. Schon den Universitätsabsolventen wird es schwer, in dieser Branche von der Seite einzusteigen, noch schwieriger ist es für die, die nur eine Pseudo-Ausbildung vorweisen können. Aber auf lange Sicht bleibt der Tourismus *eine attraktive Branche*, auch wenn die Wachstumsraten nicht mehr so rasant sind wie in den siebziger Jahren. ■

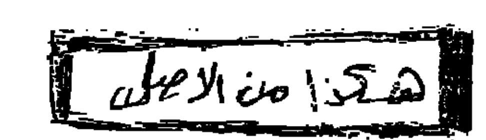


Karriere ist eine Frage der Distanz



GERD BRÜGGEMANN

Geboren 1933. Abitur, Studium Volkswirtschaft und Soziologie, Diplom-Volkswirt. Journalist seit 1958. Seit 1967 bei der WELT, 1976 Ressortleiter Wirtschaft.



Fortbilden bis zum Dr. oec. in Betrieben der USA

Von ERNST ZANDER

Im Vorwort zu einer Untersuchung der Carnegie-Stiftung, die sich mit der betrieblichen Weiterbildung in den USA befaßt, schreibt Ernest L. Boyer, die traditionellen Schulen und Colleges hätten kein Bildungsmonopol mehr. Auch Institutionen, die von Unternehmen betrieben werden, vergeben heute akademische Grade. Da überrascht es nicht, wenn in der „New York Times" kürzlich zu lesen war, daß die Ausgaben für die betriebliche Weiterbildung in den USA jährlich die gleiche Höhe erreichen wie die Kosten für alle Universitäten *und Colleges des Landes.*

Das ist eindrucksvoll, doch eigentlich bedarf es nicht einmal so ferngelegener Beispiele, um die Wichtigkeit der Weiterbildung – und nicht nur der von Unternehmen betriebenen – zu unterstreichen. Auch die aktuelle Politik hat dieses Thema erneut aufgegriffen. So schreibt Kurt Biedenkopf in „Die neue Sicht der Dinge", daß die Ausbildung auf das ganze Leben verteilt werden müsse, und Lothar Späth schlägt in seinem Buch „Wende *in die Zukunft"* sogar vor, Weiterbildung in den Rang einer sozialen Pflicht zu erheben.

Viele deutsche Unternehmen werden das nicht als neu empfinden. Sie werden auf diese Weise unternehmenspolitische Entscheidungen bestätigt sehen, die für die heutige Entwicklung richtungweisend sind. Wie stark betriebliche Weiterbildung über das Unternehmen hinaus wirksam werden kann, zeigt anschaulich das Beispiel der Weiterbildungsaktivitäten der Reemtsma-Gruppe.

Die Weiterbildung bei Reemtsma setzt zum einen von Wissengebieten her an, die für die Arbeit wichtig sind, zum Beispiel wirtschaftliche, rechtliche oder technische Problemkreise; zum anderen sind Aufgabengebiete, die Spezialkenntnisse erfordern, der Ausgangspunkt, wie beispielsweise Führung, Verkauf, EDV. Von Bedürfnissen bestimmter Mitarbeitergruppen geht die funktionsbezogene Weiterbildung aus, die sich an neue Mitarbeiter, Ausbilder oder Nachwuchskräfte richtet.

Für bestimmte Ebenen von Führungskräften ist die Weiterbildung in einem Führungskräfte-Seminar obligatorisch. Die entsprechenden Seminare, die in der gesamten Reemtsma-Gruppe angeboten werden, wechseln jährlich in Themen und Schwerpunkten.

Der erste Fernkurs, „Das 99 Tage *Training", steht seit 1980 allen Mitarbeitern* offen. Mit diesem Trainings-Angebot sollen die persönlichen Fähigkeiten des einzelnen Mitarbeiters gestärkt werden. Mehr noch als zuvor wurde davon ausgegangen, daß es nicht die ständigen Ja-Sager sind, die zum Erfolg eines Unternehmens beitragen, sondern ideenreiche, verantwortungsfreudige Mitarbeiter, deren Selbstbewußtsein es nicht entsprechen würde, passiv ins Mittelmaß abzusinken.

Der Erfolg des „99 Tage Trainings" ermunterte dazu, 1983 den Fernkurs „Führung und Zusammenarbeit" herauszubringen. Auch an diesem Kurs kann jeder Mitarbeiter teilnehmen, denn Führung und Zusammenarbeit gibt es auf vielen Ebenen, von der Firmenspitze bis zur Basis.

Der dritte Fernkurs heißt „Erfolgreich verkaufen". Er wird seit Mai 1985 innerhalb der Reemtsma-Gruppe eingesetzt und wurde – wie *die beiden anderen Kurse – von der* Staatlichen Zentralstelle für Fernunterricht geprüft und zugelassen. Dadurch kann auch dieser Kurs über die Reemtsma-Gruppe hinaus wirksam werden. Bei allen drei Fernkursen wurden Themen gewählt, bei denen davon ausgegangen werden kann, daß Reemtsma dafür in der Öffentlichkeit eine hinlängliche Sachkompetenz zuerkannt wird.

Reemtsma-Fernkurse wurden von Anfang an in der Öffentlichkeit mit positiver Publizität bedacht. Auch die Medien hatten schnell erkannt, daß hier ein effizienter Ansatz die Breitenwirkung betrieblicher Weiterbildung vervielfachen kann. Doch nicht nur deshalb wollten viele Unternehmen mehr über diese Trainingssysteme wissen. Knapper gewordene Weiterbildungs-Budgets veranlaßten die Verantwortlichen in den Unternehmen, nach neuen kostengünstigen Trainingsformen zu suchen. Viele fanden sie im Fernunterricht, denn Fernkurse in der betrieblichen Weiterbildung

- sind kostengünstig,
- ermöglichen Lernen außerhalb der Arbeitszeit,
- erlauben den Teilnehmern, selbst zu bestimmen, wann und wo sie lernen,
- passen sich dem persönlichen Lernrhythmus an,
- eignen sich für jede Teilnehmerzahl,
- fördern Selbständigkeit, Eigeninitiative, Ausdauer, Selbstdisziplin und Organisationsvermögen,
- bieten überschaubare, einheitliche Lerninhalte,
- garantieren dem Anwender umfangreichen Verbraucherschutz,
- eignen sich für diejenigen, die Direktunterricht nicht schätzen,
- lassen sich problemlos in Weiterbildungs-Programme integrieren,
- garantieren durch kontinuierliche Impulse Langzeitwirkung und
- gewährleisten kontrolliertes Lernen ohne zusätzlichen innerbetrieblichen Aufwand.

Angesichts solcher vielfältigen Kontakte ist es erklärlich, wenn außer 1800 Reemtsma-Mitarbeitern rund 2000 Mitarbeiter aus über 390 *Unternehmen diese Fernkurse absolvieren.* Eine Steigerung ist zu erwarten, wenn jetzt der Kurs „Erfolgreich verkaufen", versehen mit dem Prüfsiegel der Staatlichen Zentralstelle für Fernunterricht, auch Mitarbeitern anderer Unternehmen zur Verfügung steht. Für viele Firmen ist der Verkauf heute nicht nur für den Erfolg des Unternehmens entscheidend, sondern oft genug für seinen Bestand schlechthin.

Gleichermaßen an Außenstehende richtet sich der für Unternehmen im Großraum Hamburg entwickelte und angebotene Abendkurs „Führen in Klein- und Mittelbetrieben", der Inhabern und Führungskräften offensteht. – Von befreundeten Unternehmen wurde um Unterstützung bei der Weiterbildung ihrer Führungskräfte gebeten. Sie wurde in speziell dafür eingerichteten Seminaren geleistet.

Für Studenten, Schüler, Auszubildende gibt es Informationsveranstaltungen, die ihnen Einblick in wirtschaftliche Zusammenhänge vermitteln. Lehrer, Studierende und Reemtsma-Führungskräfte können sich in Unternehmensplanspielen selbst ein Bild von Schwierigkeiten und den Konsequenzen unternehmerischer Entscheidungen machen. Zu *diesen Fragen, wie zu vielen anderen* des Personalwesens, gibt es eine Vielzahl von Veröffentlichungen von Autoren aus dem Hause.

Daß Fernunterricht mehr kann, als allgemein angenommen, beweist nicht nur die große Zahl der Unternehmen, die Reemtsma-Fernkurse bei sich einsetzen. Dr. Heinz Schwalbe, der die Kurse mitentwickelte, hatte kürzlich Gelegenheit, diese Projekte auf einer Management-Veranstaltung der Universität Lancaster vorzustellen. Dabei kam klar zum Ausdruck, daß Unternehmen in Zukunft stärker als bisher Fernkurse einsetzen werden. Wie wichtig Fernkurse heute sind, wurde auch auf einer internationalen Konferenz im Oktober 1985 in Salzburg deutlich, die sich mit der „Entwicklung und Bedeutung des Fernunterrichtes im deutschsprachigen Raum" befaßte.

Das Reservoir Fernunterricht ist längst nicht ausgeschöpft, sondern gerade erst erschlossen worden. Wollen deutsche Unternehmen – ähnlich wie in den USA – die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter einer Zukunfts*orientierung durch intensivere Weiterbildung* anpassen, dann werden sie sich – schon aus Kostengründen – weit stärker des Fernunterrichtes bedienen. Den Weiterbildungszielen sind dabei kaum Grenzen gesetzt. Seit es die Fernuniversität Hagen gibt, ist erwiesen, daß Fernstudien zu höchsten Ausbildungszielen führen können. Daran sollte man auch mit Blick auf betriebliche Weiterbildung denken, denn was könnte Unternehmen daran hindern, sich zu einem Bildungsverbund zusammenzuschließen, um ein Fernstudien-System aufzubauen, das mehrere Unternehmen nutzen. Daß in der Praxis mehr als ein Unternehmen Nutzen aus denselben Fernkursen ziehen kann, haben die Projekte unseres Hauses bewiesen.

Es gibt noch einen Effekt, der besonders hoch einzuschätzen ist: Fernkurs-Teilnehmer zeigen, daß sie bereit sind, sich neben ihrer Arbeit weiterzubilden, um mehr leisten zu können. Sie beweisen Selbständigkeit und Interesse. Das wiegt mehr als vordergründiges Wohlverhalten, mehr als glücklich bestandene Tests oder subjektivitätsbeladene Beurteilung. Auch mit dieser Überlegung sollten Unternehmen prüfen, ob Fernkurse auch für ihre Weiterbildungsbemühungen eine wertvolle Bereicherung sein könnten.

Die Weiterbildung bei Reemtsma geht von drei Schwerpunkten aus: Verbindlichkeit der Trainingsinhalte; Orientierung am betrieblichen Weiterbildungsbedarf; Einbindung der Unternehmensleitung in Zielsetzung, Realisierung und Kontrolle der Weiterbildungsmaßnahmen.

Der Transfer der Trainingsinhalte beginnt im Seminar mit der Absicht, Wissen nicht bloß zu vermitteln, sondern auch dessen Verinnerlichung und Vertiefung einzuleiten. Es gehört zu den Aufgaben der Vorgesetzten, den Transfer des im Seminar Erlernten in die Praxis zu beobachten und zu beurteilen.

Den Weiterbildungsangeboten gehen *stets gründliche* Erhebungen über Art und Umfang des Bedarfs voraus. Die Bedeutung, die die Unternehmensleitung der Weiterbildung beimißt, wird nicht nur in allgemeiner Aufgeschlossenheit und Bereitschaft, die Weiterbildungsmaßnahmen zu unterstützen, deutlich. Sie zeigt sich auch immer wieder in vielen Seminarschlußgesprächen, in denen sich Vorstandsmitglieder den Teilnehmern zur Diskussion stellen.

Mit Weiterbildung oder besonderen Leistungen im Personalwesen allein läßt sich der Erfolg eines Unternehmens noch nicht herbeiführen. Sie werden aber immer wertvolle Beiträge sein, um die Voraussetzungen für Bestand und Wachstum des Unternehmens zu schaffen und zu sichern. ■



PROF. ERNST ZANDER

Geboren 1927. Nach Rückkehr aus der Gefangenschaft und Studium der Wirtschaftswissenschaften seit Jahrzehnten im industriellen Personalwesen tätig. Seit 1975 Vorstandsmitglied für Personal und Verwaltung der Reemtsma-Gruppe, Hamburg. 1979 Ernennung zum Honorarprofessor an der FU Berlin.



Bildung festigt den Standpunkt

Gute Chancen bieten die Versicherungen – Akademiker gefragt

Von GERMAN BECKER

Die deutsche Versicherungswirtschaft besteht aus rund 400 Unternehmen, von denen etwa 58 Prozent Schadenversicherer, 26 Prozent Lebensversicherer, acht Prozent Krankenversicherer und acht Prozent Rückversicherer sind. Kleinere und mittlere Unternehmen sind in der Versicherungswirtschaft vorherrschend: 60 Prozent der Unternehmen haben weniger als 500 Arbeitnehmer, nur zehn Prozent der Unternehmen haben mehr als 2000 Beschäftigte. Unternehmen mit mehr als 5000 Beschäftigten gibt es in der Versicherungswirtschaft nur sieben.

Anfang 1985 waren in der deutschen Versicherungswirtschaft rund 200 000 Mitarbeiter beschäftigt, davon 40 000 im akquirierenden Außendienst. Die Bruttobeitragseinnahmen (im direkten Geschäft, also ohne Rückversicherungsgeschäft) liegen 1985 zwischen 100 und 110 Milliarden Mark. Die Bruttobeitragseinnahmen *sind in etwa dem Umsatz in anderen* Wirtschaftszweigen vergleichbar. Sie sind seit 1970 erheblich stärker gestiegen als das nominale Sozialprodukt. Auch für die absehbare Zukunft erwartet man einen überdurchschnittlichen Wachstumstrend.

Nach der Personalstatistik des Arbeitgeberverbandes der Versicherungsunternehmen in Deutschland betrug Anfang 1985 der Anteil der Mitarbeiter mit Hochschul- oder Universitätsabschluß an der Gesamtzahl der Mitarbeiter knapp fünf Prozent. Absolut waren also Anfang 1985 in den Unternehmen der deutschen Versicherungswirtschaft etwa 10 000 Akademiker beschäftigt. Diese Zahl gliedert sich in etwa wie folgt auf:

- 3800 Juristen,
- 2500 Diplom-Kaufleute/Diplom-Volkswirte,
- 1600 Mathematiker,
- 500 Diplom-Ingenieure und
- 1600 Sonstige (Diplom-Physiker, Diplom-Informatiker, Mediziner, Philologen).

Der Anteil der Akademiker an der Gesamtbeschäftigtenzahl ist im übrigen in den letzten Jahren deutlich gestiegen: 1978 betrug er erst drei Prozent. Da die Aufgaben in den Versicherungsunternehmen zunehmend höhere Qualifikationsanforderungen stellen, kann mit einer Fortsetzung dieses Trends gerechnet werden.

Haupttätigkeitsfelder der Juristen – der traditionell stärksten Akademikergruppe im Innendienst der Versicherungswirtschaft – sind die Rechtsabteilungen der Unternehmen, die ihrer Bedeutung entsprechend personell meist gut besetzt sind, und die Schadenabteilungem, wo die Schäden bearbeitet werden.

Die wichtigsten Einsatzbereiche der Wirtschaftsakademiker im Innendienst der Versicherungsunternehmen sind Rechnungswesen und Revision, Controlling, Betriebsorganisation und EDV, Vermögensverwaltung, Personal- und Ausbildungswesen, Werbung und Marktforschung sowie die zentralen Vertriebsabteilungen. Die Zahl der in der Versicherungswirtschaft beschäftigten Wirtschaftsakademiker hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen.

Das Haupttätigkeitsgebiet der Mathematiker sind die mathematischen Abteilungen der Lebensversicherer und auch der Krankenversicherer. Schwerpunktaufgabe der mathematischen Abteilungen ist die Tarifkalkulation. Wie in anderen Wirtschaftsbe*reichen finden Mathematiker* ihre Chancen auch im Bereich der EDV. Anzumerken ist hier, daß die Versicherungswirtschaft wohl der Wirtschaftszweig ist, in dem die Möglichkeiten der EDV am intensivsten genutzt werden. In den Unternehmen der Versicherungswirtschaft sind 1985 schätzungsweise 70 000 Bildschirmterminals im Einsatz, fast jeder zweite Innendienstangestellte arbeitet inzwischen an oder mit Bildschirmgerät.

Diplom-Ingenieure *sind* vor *allem* bei Schadenversicherern im Bereich der technischen Versicherungen als Experten für Risiko- und Schadenbeurteilung tätig.

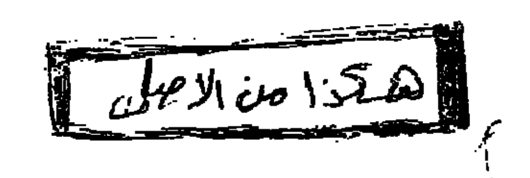
Auch im Außendienst der Versicherungsunternehmen bieten sich für Akademiker – vor allem für Wirt*schaftsakademiker – gute Berufs*chancen. Der zunehmende Bedarf an qualifizierten Außendienstmitarbeitern hat in den letzten Jahren zahlreiche Versicherungsunternehmen dazu veranlaßt, Traineeprogramme für den Versicherungsaußendienst zu entwickeln. Diese Programme dauern zwischen zwölf und 36 Monaten, wobei auch Innendienststationen absolviert werden müssen. Zielpositionen dieser Programme sind Führungspositionen im Außendienst, etwa als Leiter von Bezirks- oder Filialdirektionen.

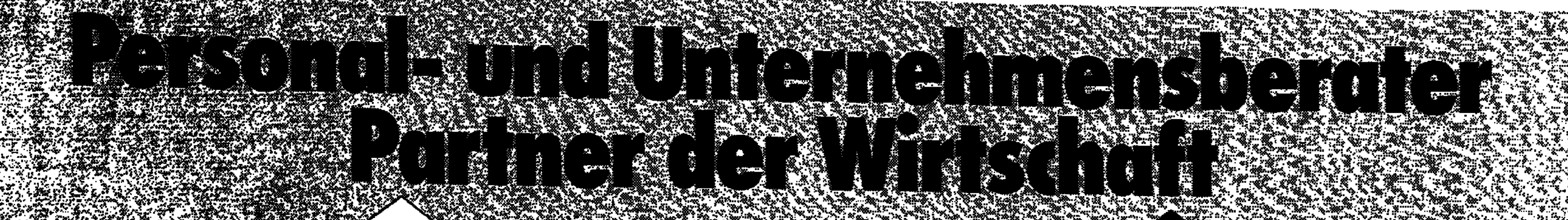
Generell gilt, daß derjenige Studierende seine Berufschancen in der Versicherungswirtschaft fördert, der so früh wie möglich versucht, sein Studium praxisbezogen auszurichten. Den Unternehmen sind aber selbstverständlich keine Detailkenntnisse wichtig, sondern eine breite und solide Wissensbasis, die Beherrschung von Problemlösungstechniken, die Bereitschaft zur Weiterbildung, Anpassungsfähigkeit, Kontaktfähigkeit, aber auch Kritikfähigkeit und Mobilität. ■



GERMAN BECKER

Geboren 1939. Abitur. Studium der Volks- und Betriebswirtschaften in Mannheim, Diplom-Kaufmann. 1964 bis 1966 Assistent an der Universität Mannheim, danach zum Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland. Heute dort stellvertretender Geschäftsführer.







UBI UNTERNEHMENSBERATUNG
Wolfgang Radau + Partner (BDU)

- Beratung und Hilfe bei der Suche nach Führungskräften und Spezialisten
- Betreuung von Personalanzeigenetats
- Unterstützung bei der Lösung personalpolitischer Grundsatzfragen

Baurstraße 84 · Postfach 520 363 · 2000 Hamburg 52
Telefon: 040/89 20 03-05 · Telex Nr. 2 173 371
Telefax 040/89 20 04

Unternehmensberatung
Dr. Witthaus GmbH

Personalberatung · Managementberatung
Training · Forschung

Postfach 2213 · 4330 Mülheim a. d. Ruhr
Telefon (0208) 7 69 63–65



Kienbaum Personalberatung

Suche und Auswahl von Führungskräften
Personal · Entwicklung und Training

Postfach 10 05 52 · 5270 Gummersbach
Telefon 02261/703-141

J.E. STAUFENBIEL

Unternehmensberatung Köln (BDU)

Postfach 10 18 50, 5000 Köln 1
Telefon (0221) 13 60 64-65

Dr. N.

MANAGEMENT BERATUNG

DR. M. NEWZELLA GMBH
Suche von Führungskräften
ORGANISATION · OUTPLACEMENT
4406 Drensteinfurt ☎ (0 25 08) 10 31 + 10 32



Hanns Schulz - Ihr Berater für Führungspositionen

Postfach 65 04 45 2000 Hamburg 65
Telefon 040/6 08 00 77
Telefax 040/6 08 00 78
Telex 2 174 655 hs hh

ERNST H. DAHLKE & PARTNER GmbH

Personelle Beratung · Personalanzeigen · Unternehmensberatung

Kapellstraße 29 · 4000 Düsseldorf 30
Telefon 02 11/49 41 65/66

DÜSSELDORF · LONDON
WIEN · ZÜRICH



DR. MAIER + PARTNER GMBH
UNTERNEHMENSBERATUNG BDU

Ehrenhalde 5,
7000 Stuttgart 1,
Telefon 0711/221714

Dr. Friedrichs
Unternehmensberatung

Eickelscheidt 18, 4030 Ratingen 6
Telefon 0 21 02 / 6 71 51



... das Zeichen für
Erfahrung, Vertrauen,
Qualität

SCHMIDT & PARTNER GMBH
Unternehmens- und Industrieberatung
- Personalberatung
- Ingenieur-Büro
- Nachwuchsförderung

D-5300 Bonn-Bad Godesberg
Gneisenaustr. 7
02 28 / 36 49 54



Personalberatung Dipl.-Psych. Fried. Sachteleben BDU
4300 Essen-Bredeney · Meisenburgstr. 45 · Tel. (02 01) 42 32 43

ANZEIGEN SERVICE SACHTELEBEN
Telefax 42 26 00 – Telex 8 579 920

Schon Euripides empfahl, sich einen Tor für die Wahrheit zu halten

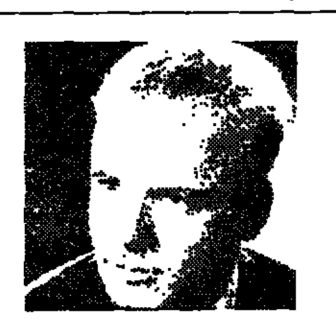
Von WERNER BERLICH

Es geht aufwärts mit der Wirtschaft und dennoch sollen die seit 1972 steigenden Pleiten wieder Rekordzahlen erreichen – ein Politikum auch für Arbeitnehmer, nicht nur als Karriereknick.

Schon unter normalen Umständen ist unternehmerische Verantwortung eine anspruchsvolle, die Möglichkeit des Scheiterns einschließende Herausforderung. In Zeiten sichtbarer gesellschaftlicher und wirtschaftspolitischer Wandlungen verstärken und beschleunigen sich Veränderungsimpulse nach Quantität und Qualität derart, daß sich Erkennen, Bewerten und abgewogenes Abwenden von Gefahren zu Problemen erheben. Diese nehmen zu häufig ihr zwangsläufig negatives Ende, weil Tatsache oder Grad von Gefahren nicht oder nicht rechtzeitig erkannt oder – ein psychologisches Phänomen – zu lange negiert werden.

Hier hilft nur eines: Die „Wahrheit" zum frühestmöglichen Zeitpunkt auf den Tisch zu bringen – ohne Gesichtsverlust. Wohl dem Unternehmer und Manager mit Souveränität, der hierzu führungs- und erfolgserprobte Persönlichkeiten hat, unabhängig, verschwiegen und vertrauenswürdig.

Das Bild des Hofnarren, auch des professionellen, ist natürlich wenig neu. Permanent aktuell und für den unternehmerischen Erfolg entscheidend aber ist das Problem der „Wahrheit", der rechtzeitigen vorurteilslosen Erkenntnisse als Grundlage der nicht zu ersetzenden, nicht zu automatisierenden, an die Person des Managers und Unternehmers gebundenen Entscheidung. Auch die fortschreitende Verwissenschaftlichung mancher Instrumente der Unternehmensführung und das hier als selbstverständlich vorausgesetzte ausreichende betriebliche Berichtswesen helfen insofern nur begrenzt weiter.



WERNER BERLICH

Geboren 1938. Kaufmännische Lehre. Studium Wirtschaftswissenschaften, Diplom-Kaufmann. Trainee in verschiedenen kaufmännischen Funktionen. Lehrauftrag für Unternehmens- und Personalführung. Seit 1971 selbständig.

Andererseits – ist diese Überlegung nicht vielleicht doch zu absolut? Um das geschichtliche Bild fortzusetzen, ist es nicht ohnehin so, daß schon Alcibiades in Platos „Gastmahl" die Wahrheit nur dem Weine und den Kindern zuerkennt oder Erasmus, der große Humanist, sich auf das Zeugnis des Euripides beruft: „Offen spricht allein der Tor?" – Lassen wir es, mit angeblich absoluten Wahrheiten zu operieren, und begnügen wir uns damit, den hier gemeinten „Narren" den Ruhm der Aufrichtigkeit und Offenheit zuzusprechen. Allein schon dieses Privileg, frei sprechen zu dürfen, ist nicht hoch genug zu schätzen.

Die Männer an der Spitze, zu oft konformistisch beraten, allein mit ihrer Selbstauseinandersetzung und Verantwortung für Unternehmen und Betriebsergebnis, unternehmertypisch unter Erfolgszwang nach innen und außen, sollten sie nicht in ihrer Umgebung einen adäquaten, selbst führungserfahrenen, diskretionssicheren Gesprächspartner haben, der den Spiegel vorhält und sein neutrales Urteil einblendet ohne beschränkende Filter? Sollten sie nicht die Möglichkeit wahrnehmen, unter „brüllendem Gelächter" den Schmerz hinzunehmen, wenn der „Hofnarr" den Finger auf die Wunde hält?

Wäre es nicht letztlich allseitig vorteilhaft, in diesem vielleicht sogar einen „Advocatus Diaboli" zu haben, der das nicht minder schmerzhafte, auf jeden Fall schwierige Geschäft der rechtzeitigen Folgerungen, der Gefahrenabwendung oder Nutzung unternehmerischer Chancen, erleichtert? Jedenfalls ist als sicher anzusehen, daß der Erfolg der Unternehmen und ihrer ersten Männer erheblich von dieser laufenden und rechtzeitigen Selbstprüfung abhängen, und zwar einschließlich der Bereitschaft, nicht selbstgefällig zu präsidieren und offenliegende Tatsachen am eigenen Selbstverständnis abprallen zu lassen.

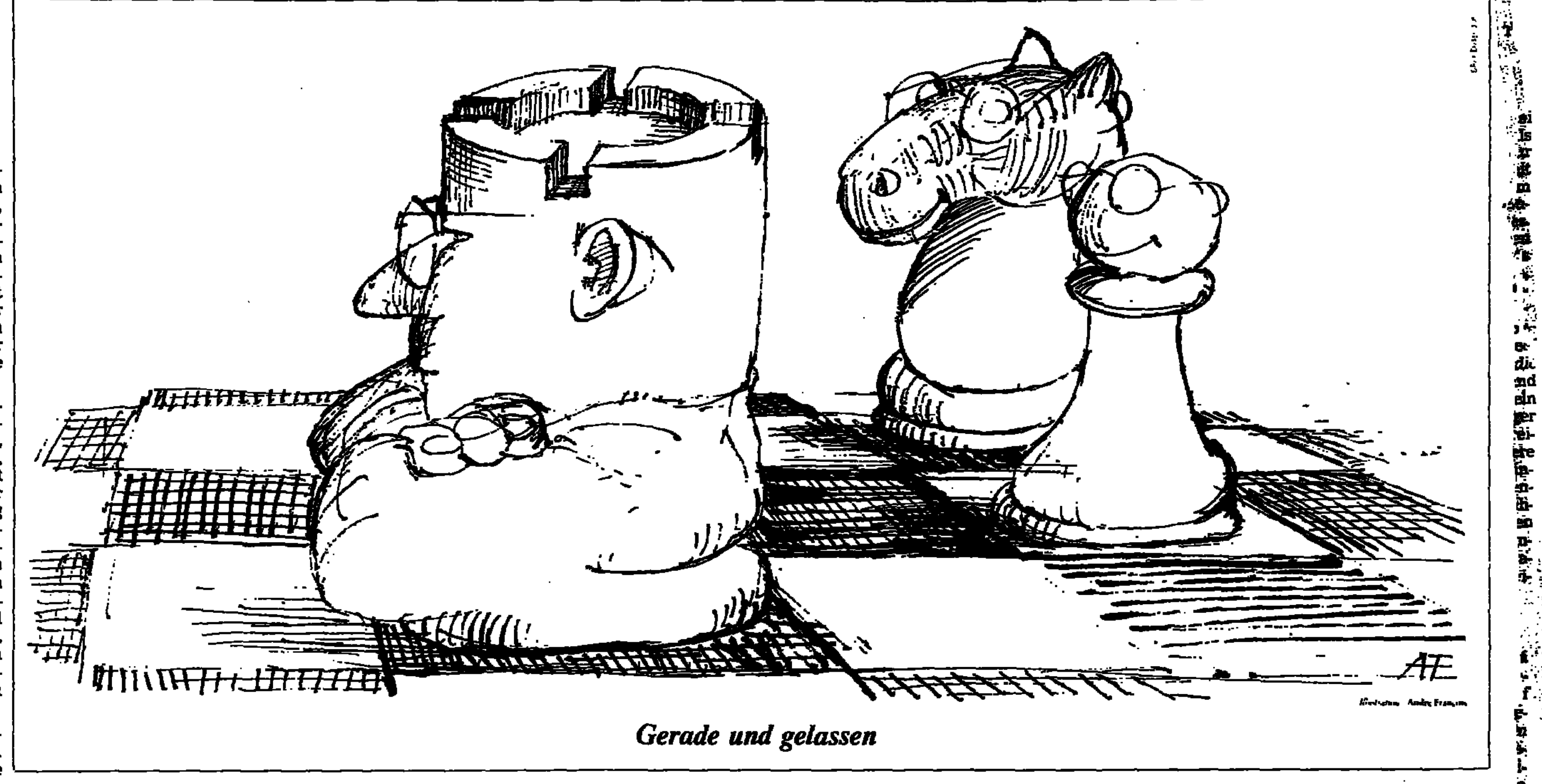
Die bezeichneten „Hofnarren" helfen dabei mit geeignetem Nachdruck. Nur müssen sie über das passende „Gewand" verfügen. Wie sollte es also geschneidert sein? Ist es nicht ein Widerspruch, einerseits umfassendes Vertrauen rechtfertigen zu müssen und andererseits eindeutige Offenheiten zu präsentieren? Sind Berater nötigenfalls wirklich kompetent und unabhängig genug, nicht nur kritisch zu klingen, sondern im eigentlichen Interesse des Unternehmens und der Achtung vor ihren Mitarbeitern – einer Bedingung für Erfolg – durch „Wahrheiten" zu verletzen?

Natürlich scheiden Hofnarren in der Art schwarzer Schafe von vornherein aus. Die Gestalt eines Eulenspiegel ist mehr ein Spitzbub denn ein Narr. Auch der reine Spaßmacher mit seinen Witzen, Späßen und Possen ist kaum gefragt. Lassen wir auch ab von Narrentypen wie Klemens Perkeo, der sich am Hofe des Kurfürsten Karl Philipp in Heidelberg vor allem durch seinen großen Durst bekannt machte. Das positive geschichtliche Bild ist eher in den feinen Hofleuten der Franzosen wie Bruisquet und Angeli zu sehen, aber auch repräsentativ in der Person des Kunz von der Rosen, hoch geschätzt von Kaiser Maximilian I. und beispielgebend für Verstandesschärfe, Mut, offenes Wesen und auf Verstand gegründeten Humor.

Auch ein Hofnarr wird nicht geben können, was er nicht hat. Mit anderen Worten: Gefragt sind adäquate Partner, die

- Unternehmensführungen erfolgreich beraten, weil sie selbst führungs- und erfolgserfahren sind (seien es Wirtschaftler, Ingenieure oder Juristen);
- unabhängigen Unternehmerpersönlichkeiten gegenüberzutreten vermögen, weil sie selbst über ein unabhängiges Urteil verfügen, verbunden mit der Fähigkeit und Erfahrung, es selbst in unternehmerische Handlung umzusetzen.

Diese Kompetenz und Unabhängigkeit außerhalb jeder internen und externen Konkurrenzsituation sowie des konformistischen Anpassungsdrucks betrieblicher Hierarchien (auch durch Angst vor dem langen Arm des Chefs provozierte Heuchelei) wird über die Qualität der Narrenbrille entscheiden, den Erfolg der Manager und Unternehmer wahrscheinlicher und dauerhafter zu machen – auch als Beitrag für Arbeitsmarkt und Volkswirtschaft. ■



Gerade und gelassen

Die Traumberufe der Information

Von PETER PHILIPPS

Der Trend ist eindeutig und nachweisbar: Nach der industriellen Revolution 19. Jahrhundert (und als Kriegsfolge noch einmal zwischen 1945 und 1960), nach der darauf folgenden Expansion des Dienstleistungsbereichs in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts bis etwa 1960, zeigt seitdem der junge Bereich der Information ein ausgeprägtes Wachstum der Beschäftigten-Zahlen. Seit 1982 ist er der größte Beschäftigungsbereich der Bundesrepublik Deutschland mit entsprechenden beruflichen Zukunftsaussichten. Während jahrzehntelang dominierende Berufe teilweise rapide an Bedeutung verlieren oder mit der Rationalisierung völlig verschwinden, nehmen Zahl und Bedeutung der Informationsberufe stetig zu, entwickeln sich nachgerade zu neuen Traumberufen.

Der Präsident der Nürnberger Bundesanstalt für Arbeit, Heinrich Franke, hat kürzlich auf ein weiteres Indiz für die guten Perspektiven in den Informationsberufen hingewiesen: „Wachstumsbereiche zeigen meist überdurchschnittlich viele offene Stellen und unterdurchschnittliche Arbeitslosenzahlen."

Franke malt die Lage des zukunftsträchtigen Sektors noch weiter aus: „Die berufsspezifische Arbeitslosenquote der Informationsberufe liegt etwa halb so hoch wie die globale Arbeitslosenquote. Der Informationssektor ist bereits so groß, daß die dort realisierte Beschäftigung das gesamte Beschäftigungssystem deutlich mitbestimmt. Und der Beschäftigungszuwachs in diesem Bereich bei gleichzeitiger Nutzung innovativer Techniken läßt sich nur damit erklären, daß die Rationalisierungseffekte geringer sind als die Wachstumseffekte." Welcher Bereich kann dies in der deutschen Wirtschaft auch noch von sich behaupten? 1976 waren nur im Druckbereich 170 000 Arbeitnehmer beschäftigt. Nach dem großen Rationalisierungsschub sind es inzwischen 200 000.

Im Jahre 1969 gaben die privaten Haushalte in der Bundesrepublik Deutschland 11 Milliarden Mark für Medien und Kommunikationsleistungen aus, 1977 waren es schon 31,5 Milliarden Mark. Zur Dezeniums-Wende werden es schätzungsweise weit mehr als 70 Milliarden Mark sein. Jede Arbeitszeitverkürzung wird die Nachfrage weiter steigern.

Das Feld für Informationsberufe ist ungeheuer groß geworden: Es reicht von den neuen Büro-Kommunikationsmitteln wie Computer-Terminals und Bildschirmen über die erst in Ansätzen erahnbaren Möglichkeiten der Tele-Heimarbeit bis zum Bildschirmtext. Die – sich noch immer ausweitenden – Berufsbilder umfassen schon heute Telejournalisten und Bildschirmtextredakteure, Videotextredakteure und Medientechniker, Kommunikationswirte und Medienpädagogen bis hin zu den „herkömmlichen" Journalisten in Print- und elektronischen Medien. Das renommierte Baseler Prognos-Institut geht langfristig von einer Verdoppelung der Beschäftigten-Zahlen aus.

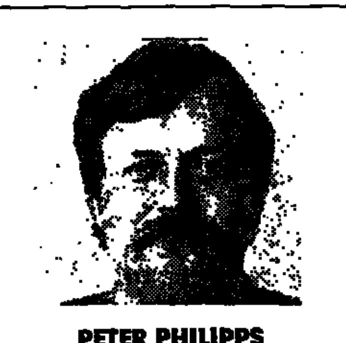
Zwar laufen alle Erwartungen darauf hinaus, daß die Zeit einer bedeutsamen Expansion im Zeitungsbereich mittelfristig erst einmal zu Ende ist, doch durch Verkabelung und Satelliten steht die neue elektronische Konkurrenz erst noch am Anfang einer voraussichtlich ungeheuren Entwicklung. Der CDU-Bundestagsabgeordnete und „gelernte" Journalist Dieter Weirich hat dies auf die kurze Formel gebracht: „Neue Medien sind Jobknüller für Qualifizierte."

Die Lage auf dem Feld der elektronischen Medien ähnelt zur Zeit zwar noch ein wenig dem bebrüten Ei, das kurz vor dem Aufplatzen und damit einem ungeheuren Entwicklungsschritt steht – vor allem dank des politischen Tauziehens der Bundesländer über die rechtlichen Rahmenbedingungen –, aber die Entwicklung ist vorgezeichnet. Vor allem an einem rapide steigenden Bedarf qualifizierten Nachwuchses mit überdurchschnittlich guten Karriere-Aussichten läßt sich nicht zweifeln.

Schon heute besteht ein großer Bedarf an fundiert ausgebildeten Wirtschafts-, Wissenschafts-, Lokal-, Sport- und Wissenschafts-Journalisten. Das sich abzeichnende Defizit an qualifizierten Journalisten für die neuen privatrechtlichen elektronischen Medien zeichnet sich aus Erfahrungen ab, die schon vorliegen und von der „Zentralstelle für Arbeitsvermittlung" so beschrieben wurden: „Mitunter schien es sogar ausgesprochen schwierig zu sein, bewährte Mitarbeiter für den Umstieg ins privatrechtlich organisierte elektronische Tochterunternehmen zu motivieren." Neben Qualifizierung wird von Journalisten also noch stärker als früher berufliche Mobilität erwartet.

Der Leiter des Kabelpilotprojekts Berlin – und ehemalige Sprecher der Industrie- und Handelskammer an der Spree –, Adalbert Rohloff, hat die Situation so beschrieben: „Schon heute suchen private Anbieter geeignete Journalisten und technische Fachkräfte. Allerdings ist bei den Journalisten dafür auch eine gewisse Aufgeschlossenheit und Lernbereitschaft sowie berufliche Flexibilität erforderlich. Gute Experimentiermöglichkeiten für Nachwuchsjournalisten können sich bei den offenen Kanälen ergeben."

Die Akademie für Publizistik, die Journalisten-Schulen in Hamburg und München – sie können sich ebenso wie die Verlage des Andrangs interessierten Nachwuchses kaum noch erwehren. Die Schätzungen gehen von 50 000 bis 80 000 Bewerbern aus, die jährlich in den Journalisten-Beruf streben.



PETER PHILIPPS

Geboren 1948, Abitur, Studium Rechtswissenschaft und Volkswirtschaft. Referent in der Berliner Finanzverwaltung. Seit sieben Jahren bei der WELT

Neben der Zukunftsträchtigkeit locken relativ hohes Sozialprestige, kreativer Freiraum und nicht zuletzt auch gute Verdienst- und Karriere-Möglichkeiten: Volontäre werden mit monatlich rund 2000 Mark entlohnt. Nach der zweijährigen Ausbildungsphase liegt das Anfangsgehalt für Redakteure bei 3000 bis 3500 Mark. Die oberste Stufe des Tarifgehalts beträgt beispielsweise bei Tageszeitungen derzeit 5600 Mark, aber grundsätzlich ist die Gehaltsskala nach oben praktisch nicht begrenzt, können Größenordnungen von Industrie-Managern erreicht werden. Dabei muß berücksichtigt werden, daß das berufliche Fundament immer breiter wird: Hatten 1974 nur etwa 15 Prozent der Volontäre zuvor ein Studium abgeschlossen, so sind es inzwischen rund 65 Prozent – zunehmend Absolventen von universitären Journalistik-Studiengängen.

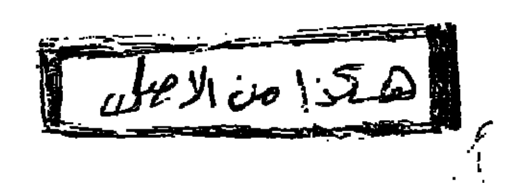
Holgar Raulf, für die journalistische Nachwuchs-Ausbildung im Axel Springer Verlag zuständig und Lehrbeauftragter für das Nebenfach Journalistik an der Universität Hamburg, hat die unveränderte Skepsis in den Redaktionen gegenüber den Journalistik-Studenten auf einer Tagung des Bundesverbandes Deutscher Zeitungsverleger so referiert: „Auch ich habe den Eindruck, daß in der dort angestrebten Kombination von Theorie und Praxis das theoretische Element zumeist wohl doch überwiegt." Wer hingegen in der Hamburger Henri-Nannen-Schule oder in der Münchner Journalisten-Schule einen der raren, etwa 80 Ausbildungsplätze erhalte, „bekommt eine professionelle Ausbildung".

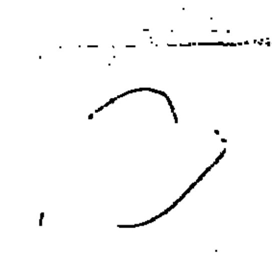
Aber „den besten und bewährtesten Weg, um den Beruf des Journalisten zu erlernen", sagte Raulf, „sehe ich nach wie vor im Redaktionsvolontariat. Kennzeichnend für diesen Weg ist das Prinzip Praxis", das vor allem in größeren Verlagen durch eine ausbildungsbegleitende Fortbildung sowie eine „kritische Reflexion der eigenen journalistischen Gehversuche" (Raulf) durch erfahrene Kollegen ergänzt wird.

Der Berufszugang zum Journalismus ist – als einer von wenigen – unverändert offen, nicht durch staatliche Reglementierung kanalisiert. Dies ist die unverzichtbare Voraussetzung dafür, Nachwuchs heranzuziehen, der seine während eines Fach-Studiums (etwa Wirtschaftswissenschaften) erworbenen Spezial-Kenntnisse mit einem umfassenden Allgemeinbildungs-Fundament verbindet, oder der eben aufgrund besonderer Begabungen als intellektueller Paradiesvogel eine Redaktion bereichert. Daß er auf dem Instrument der deutschen Sprache spielen können muß, ist dabei eine Selbstverständlichkeit.

Fraglos gibt es aber auch noch Anforderungen, die trotz des rasant expandierenden Arbeitsmarktes für Journalisten berücksichtigt werden müssen. Hierzu gehört das auch von Raulf gestreifte Thema der Selbstreflexion, die Erkenntnis, daß neben das meistens schon ausreichend vorhandene Selbstbewußtsein die Bescheidenheit zu treten hat, die Erkenntnis, einen Dienst für die Allgemeinheit zu leisten. Ohne freie Medien und freie Journalisten könnte zwar keine demokratische Gesellschaft funktionieren. Aber dies darf nicht zu Hochmut in diesem Berufsstand führen, sondern muß Herausforderung sein für ein andauerndes Bemühen um Kreativität und Analyse, um Phantasie und Professionalität.

Der Beruf des Journalisten ist zu einer Art Traumberuf geworden – nicht nur für arbeitssuchende Junglehrer. Die zukünftigen Möglichkeiten auf diesem Feld sind fast unbegrenzt, der Zugang ist durch kein Verordnungsblatt eingezwängt. Doch gleichzeitig gibt es auch nur wenige Berufe, bei denen die Kräfte des freien Marktes so nachdrücklich die Spreu vom Weizen trennen. Die [illegible]zige Ausnahme sind hier heute [illegible] partiell Bereiche der öffentlich-[illegible]lichen Anstalten mit ihrer Quas[illegible]beamtung, bei denen manch[illegible] Parteibuch die Qualifikation [illegible] Doch die neuen privaten Prog[illegible] Anbieter werden dort bald f[illegible] Brise, wenn auch leider wo[illegible] für einen reinigenden Durch[illegible]gen.





Unter Gehaltsaspekten ist die Assistententätigkeit für Promovierte oft die einzige akzeptable Einstiegsposition

Im Vorstandsbüro steht die sicherste Leiter zur Spitze

Von JÖRG E. STAUFENBIEL

Selten wird eine betriebliche Funktion so kontrovers beurteilt wie die Position des Vorstandsassistenten. Für die einen ist er schlicht eine männliche Sekretärin oder Aktenträger und organisatorisch überflüssig. Andere sehen in der Position eine hochkarätige Einstiegschance ins Top-Management. Nicht wenige halten sich einen Assistenten als Adjutanten, geistigen Hofnarren oder gar als Statussymbol.

Der Versuch, eine Typologie von Vorstandsassistenten zu erarbeiten, macht schnell deutlich, daß es den Assistenten nicht zu geben scheint. Der Positionsinhaber kann am Berufsanfang oder kurz vor der Pensionierung stehen, wobei letztere Spezies allerdings auszusterben scheint. Die Assistentenfunktionen in den Vorstandsetagen der Wirtschaft sind so vielfältig, daß es fast unmöglich ist, ein einheitliches Berufsbild aufzuzeigen. Dennoch dürften folgende Merkmale nahezu allen Assistentenpositionen gemein sein:

Assistentenpositionen haben Stabscharakter. Sie sind hochqualifizierte Hilfskräfte bei der Vorbereitung von Entscheidungen und einer bestimmten Leitungsinstanz (Person) zugeordnet. Aufgrund dieser Zuordnung ist der Assistent zugleich stark von seinem Vorgesetzten abhängig; oftmals steht und fällt er mit seinem Chef. Charakteristisch ist weiterhin, daß der Assistent meist ressortübergreifend mit verschiedenen hierarchischen Ebenen kommunizieren kann. Der Assistent hat somit gute Anknüpfungspunkte für informelle Kontakte im Unternehmen, die ihm den Aufbau eines später nützlichen Beziehungsnetzes ermöglichen. Er lernt die Entscheidungsmechanismen auf der Top-Managementebene kennen, neben Tages- und Routineaufgaben werden ihm auch selbständige Projekte und Sonderaufgaben übertragen. Hierbei wächst er schrittweise in die Verantwortung hinein.

Aufgrund der hohen zeitlichen und psychischen Beanspruchung ist die Tätigkeit gleichzeitig ein Härtetest für Führungsaspiranten. Die Position des Vorstandsassistenten wird somit auch als Einstiegs- oder Durchgangsstation auf dem Karriereweg gesehen.

Obwohl sich für die Aufgaben und Tätigkeiten des Vorstandsassistenten also nur bestimmte Merkmale benennen lassen, besteht in den Stellenausschreibungen der Firmen ein relativ einheitliches Anforderungsprofil. So sollte der Assistent möglichst eine akademische Ausbildung absolviert haben. Eine Promotion oder Berufserfahrung, etwa in der Unternehmensberatung oder Absolvierung eines Trainee-Programms, sind von Vorteil.

Aussichtsreiche Bewerber auf Assistentenstellen sind besonders Wirtschaftswissenschaftler, wobei Diplom-Kaufleute bevorzugt werden. Bei Banken und Versicherungen sowie in den Personalressorts werden auch Volljuristen gesucht. Auch Wirtschaftsingenieure, Ingenieure mit und ohne Aufbaustudium sowie Naturwissenschaftler haben gute Chancen nicht nur im Technik- oder Forschungsressort.

Der ideale Vorstandsassistent ist Anfang 30 und ledig, sehr mobil und verfügt über gute Sprachkenntnisse. Er hat ein sicheres Auftreten, kann schriftlich wie mündlich gut formulieren und ist bei allem beruflichen Ehrgeiz anpassungsfähig. In der Regel kann er auf eine mehrjährige Berufspraxis im oder außerhalb des Unternehmens oder auf eine Assistententätigkeit an einer Universität zurückblicken. Unter Gehaltsaspekten ist die Assistententätigkeit für viele promovierte Kandidaten oft die einzig akzeptable Einstiegsposition, da Gehälter zwischen 60 000 und 80 000 Mark im Jahr gezahlt werden.

Daß der Start als Vorstandsassistent auch den „Weg in die Spitze" ermöglicht, zeigen viele Beispiele und Untersuchungen. So befragte eine Beratungsgesellschaft 117 Top-Manager der deutschen Wirtschaft über ihre Karrierewege. Immerhin ein Viertel von ihnen begann den Berufseinstieg über eine Vorstandsassistentenposition. 72 Prozent hatten eine akademische Ausbildung absolviert, und von diesen hatte jeder zweite promoviert. Mit 43 Prozent der Befragten überwiegen auch in den Vorstandsetagen die Wirtschaftswissenschaftler, gefolgt von den Ingenieuren mit 25 und den Juristen mit 20 Prozent.

Doch die Erwartungen an eine Assistentenposition als „Karrieresprungbrett" erfüllt sich nach Beobachtungen des Autors in zunehmendem Maße nicht mehr. Viele Unternehmen können den schnellen Aufstieg des Vorstandsassistenten nach zwei bis drei Jahren in eine Führungsaufgabe nicht mehr gewährleisten. Immer häufiger bewerben sich daher aufstiegswillige Assistenten auf externe Positionen, teilweise erneut auf Assistentenstellen in anderen Unternehmen, weil intern keine adäquate Weiterentwicklung möglich ist. Aber auch der Sprung ins kalte Wasser, etwa die Übernahme einer Führungsposition im Ausland ohne entsprechende Vorbereitung, kann Anlaß zur Veränderung sein. Und last not least bedeutet die Abhängigkeit vom jeweiligen Vorgesetzten: Wenn der Chef wechselt, will oder muß sich auch der Assistent verändern.

Dennoch sollte der Sprung vom Assistenten in die Anschlußposition idealerweise im eigenen Unternehmen erfolgen. So zeichnet auch die erwähnte Befragung der Top-Manager mehrere Karrierewege nach, die vom Assistenten übr Folgepositionen, beispielsweise auch bei Tochtergesellschaften, bis zum Vorstandsmitglied im eigenen Unternehmen führten. Dabei können als Karriereschienen sowohl Stabs- als auch Linienpositionen gelten. Eine anschließende, mehrjährige Beratertätigkeit ist ebenfalls eine gute Voraussetzung für eine weitere Karriere.

„Wartezeiten" auf interessante Führungsaufgaben sollten auf jeden Fall in Kauf genommen werden, wenn begründete Aufstiegschancen im eigenen Unternehmen bestehen. So dauert der Karriereweg heute generell länger, aber die „Ochsentour" im eigenen Unternehmen ist meist erfolgversprechender als zu häufiges „Job-Hopping".

Die seit 1982 existierende Assistenten-Vereinigung Tactic fördert nicht nur den persönlichen Kontakt unter Aktiven und ehemaligen Assistenten von Großunternehmen aus den Sektoren Industrie, Banken und Handel. Die Erfahrungen der Mitglieder zeigen, daß die Institution Vorstandsassistent nicht ein Zeichen schlechter Organisation ist, sondern daß es in der Organisation und Zusammenarbeit auf Vorstandsebene durchaus eine Funktionslücke gibt, die der Assistent besser ausfüllen kann als die regelmäßige Zuarbeit aus Stab und Linie es ermöglicht.

Auch als Koordinator, zum Beispiel in Zusammenarbeit mit externen Beratern, kann der Vorstandsassistent eine wichtige Rolle spielen. Schließlich brauchen auch gestandene Vorstandsmitglieder qualifizierte und loyale Gesprächspartner für eigene Entscheidungen. Das Vorstandsmitglied muß wissen, daß er einen Adjutanten nur auf Zeit hat und ihm den Übergang in die Linie rechtzeitig ermöglichen sollte. Hochqualifizierte Assistenten, die ein Vorstandsmitglied über einen Zeitraum von zwei bis drei Jahren entlasten, wird man nur dann engagieren können, wenn man auf die Berufsentwicklung der Vorgänger verweisen kann. ■



JÖRG E. STAUFENBIEL

Geboren 1943. Studium in Genf und in Köln. Nach dem Examen als Diplom-Kaufmann. Management-Trainee-Programm in den USA. Im Verlags-Management. Seit Ende 1976 als selbständiger Unternehmens- und Personalberater in Köln.

Im TACTIC pflegt man Exclusivität

„The Assistants' Connection To Improve Contacts" (TACTIC) nennt sich die Vereinigung von Vorstandsassistenten, die seit 1982 mit Sitz in Duisburg und Atlanta/USA existiert. Die TACTIC-Mitglieder – sämtlich aktive oder ehemalige Assistenten der obersten Leitungsebene aus Industrie, Banken und Handel – pflegen systematisch den fachlichen und vor allem den persönlichen Kontakt untereinander. Besonderer Wert wird auf den Aufbau internationaler Beziehungen gelegt, da für viele Assistenten in Großunternehmen der Berufsweg schnell ins Ausland führt.

Kontaktadresse: TACTIC e. V. c/o Dr. A. F. Kröner, Königsberger Straße 23, 4134 Rheinberg 1.

Wie reagieren Unternehmen auf den Absolventenboom?

Die ständig steigende Akademikerflut und die restriktive Einstellungspolitik des Öffentlichen Dienstes führen zu Konflikten auf dem Arbeitsmarkt und Beschäftigungssystem. Die Privatwirtschaft – bisher Arbeitgeber von rund 30 Prozent aller Akademiker – rückt daher zunehmend in den Mittelpunkt als potentieller Arbeitgeber.

Von rund 400 angeschriebenen Unternehmen beteiligten sich 145 an einer Untersuchung des Instituts für Berufs- und Ausbildungsplanung in Köln. Der seit Jahren zu beobachtende Trend zur Höherqualifikation wurde auch in dieser Untersuchung bestätigt. Rund 70 Prozent der Unternehmen konstatieren eine zunehmende Akademisierung ihrer Belegschaft.

Betrachtet man die drei am stärksten vertretenen Branchen dieser Untersuchung (chemische Industrie, Maschinenbau sowie Banken und Versicherungen), die allein 59 von 139 Unternehmen repräsentieren, so wird in der chemischen und Maschinenbauindustrie eine weit stärkere Akademisierungstendenz beobachtet, jeweils nämlich 85 Prozent, als im Banken- und Versicherungsbereich (65 Prozent). Die Betriebsgröße war dabei ohne Bedeutung.

Bei über 63 Prozent der befragten Unternehmen geht der Akademisierungsprozeß zum Teil (51 Prozent) oder überwiegend (12 Prozent) zu Lasten der Praktiker. Akademiker übernehmen also Positionen, die vorher von Praktikern eingenommen wurden.

In welche Rolle er auch schlüpft – er muß sie gekonnt spielen

Der Zögling

Er kommt als Universitätsassistent von der ehemaligen „Alma mater" des promovierten Vorstands und wird bereits beim Eintritt in das Unternehmen als potentielles „Vorstandsmitglied" gehandelt. Er muß sich aber durch Loyalität, Fleiß und Fortune über Jahre bewähren und wird nach zwei bis drei Jahren Assistententätigkeit in Vertrauenspositionen eingesetzt und hält engen, auch privaten Kontakt zu seinem Förderer. Wird nach dessen Pensionierung sein Nachfolger und wechselt nie das Unternehmen.

Der Sekretär

Es gehört zum guten Ton des Unternehmens, mehrere junge Vorstandsassistenten zu beschäftigen. Diese sind meist eine halbe Stunde vor ihren Chefs im Büro und sortieren zusammen mit den Chefsekretärinnen regelmäßig die Post. Weitere Hauptaufgaben sind Terminkoordination, Protokolle schreiben, Zeitungen lesen und Artikel ausschneiden, Antwortbriefe konzipieren, Akten herbeischaffen und die Chefs vor nicht genehmen Besuchern und Mitarbeitern abschirmen. Nach zwei Jahren beginnt die eigentliche „Ochsentour" im Unternehmen.

Die „graue Eminenz"

Meist ein gleichaltriger, langjähriger, treuer Mitarbeiter des Vorstandsvorsitzenden. Ist seit über 20 Jahren in verschiedenen Stabsabteilungen des Unternehmens tätig und hat die Karriere verpaßt. Wird als Gesprächspartner im ganzen Haus anerkannt und muß gelegentlich dem Vorstandsvorsitzenden Hiobsbotschaften schonend beibringen. Der erfährt nur das, was die „graue Eminenz" für gut befindet. Er bleibt bis zu seiner Pensionierung Leiter des Vorstandsbüros und erhält alle zwei Jahre einen jungen Hochschulabsolventen als Assistenten.

Der Diener

Ebenso wie die „graue Eminenz" ist dieser Typ ein langjähriger Referent und Mitstreiter des Vorstandsvorsitzenden. Allerdings zeichnet er sich durch eine seltsame Mischung von Servilität, Angst, Entscheidungsschwäche und Fleiß aus, verbunden mit einer blinden Vergötterung und Identifikation mit dem „Meister" selbst. Wird nach Ausscheiden des Vorstandsvorsitzenden als „Sozialfall" in einer Stabstelle weiterbeschäftigt.

Der Controller

Ist ein jüngerer Doktor der Wirtschaftswissenschaften und wurde von einem bekannten Professor dem Vorstand empfohlen. Analysiert alle Vorstandsvorlagen der Fachabteilungen und ergänzt diese mit eigenen Vorschlägen. Kümmert sich um die zahlreichen Beteiligungsgesellschaften im In- und Ausland und besucht diese im Auftrage des Vorstands. Hat Karriereambitionen und strebt nach der Assistententätigkeit eine Führungsaufgabe im Stabsbereich oder bei einer Tochtergesellschaft an.

Der „geistige Rastelli"

Ist der intellektuelle „Hofnarr" und „Gedanken-Jongleur" des gesamten Vorstands. Befreit von Routineaufgaben wertet er die gesamte betriebswirtschaftliche Literatur aus und betrachtet sich als „Repetitor des Vorstands". Zitiert gerne auf Englisch die „Harvard Business Review". Entwickelt ungefragt Strategiepapiere, die auf „Waldspaziergängen" oder Vorstandssitzungen diskutiert, aber verworfen werden. Wird als Sparringspartner des Vorstandes geschätzt, hat aber in der Linie Akzeptanzprobleme. Wechselt frustriert das Unternehmen oder wird Unternehmensberater.

Der Ghostwriter

Ist meist promovierter Diplom-Volkswirt und verläßt die Universität mit Mitte 30. Stammt von einem renommierten Lehrstuhl mit „ordnungspolitischer Gesinnung". Kann die Gedanken seines Chefs (meist Vorstandsvorsitzender) besser als die Presseabteilung in rhetorisch wirksame Reden für Kongresse, Verbandstagungen oder Hauptversammlungen umsetzen. Arbeitet gern am Schreibtisch und tritt nach außen nicht in Erscheinung. Wird nach fünf Jahren zum Leiter der volkswirtschaftlichen Abteilung befördert oder macht sich als PR-Berater selbständig.

Der Einpeitscher

Hat in jungen Jahren mit „Summa cum laude" promoviert und verfügt über hervorragende theoretische Kenntnisse. Betrachtet sich je nach Lage als „Vollstrecker" oder Sonderrevisor des Vorstandes und soll mithelfen, die Vorstandsbeschlüsse schnell zu realisieren. Ist im Unternehmen unbeliebt, wird aber von der Linie „qua Amt" und Fachwissen akzeptiert. Als Einzelkämpfer kann er hart arbeiten, scheitert jedoch in der ersten Führungsaufgabe aufgrund sozialer Kommunikations- und Akzeptanzprobleme. Wechselt nach einiger Zeit das Unternehmen.

Der Aufsteiger

Betrachtet die Assistentenposition als „Karrierebaustein" für einen schnellen Aufstieg ins Management. Ist relativ jung und hat sowohl in Deutschland als auch in den USA studiert. Als Absolvent einer Business School führt er den Titel „Master of Business Administration" (MBA) und steigt mit hohem Anfangsgehalt ein. Wird nach anfänglichen Schwierigkeiten fachlich und menschlich akzeptiert und erbringt überdurchschnittliche Leistungen. Er spricht mehrere Sprachen, ist international mobil und wird bereits nach zwei Jahren kaufmännischer Leiter einer Tochtergesellschaft im Ausland. Pflegt gute Kontakte mit „Headhuntern" und wird schon mit Mitte 30 stellvertretendes Vorstandsmitglied bei einem Konkurrenzunternehmen.

Der Adjutant

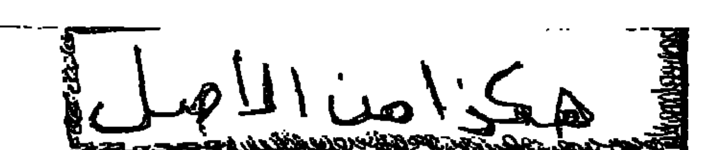
Hat im Unternehmen ein Trainee-Programm durchlaufen und verfügt über gute, informelle Kontakte im Unternehmen. Wird von einem Ressortvorstand entdeckt und als Mitarbeiter für besondere Aufgaben engagiert. Wird von seinem Chef als Informationsbeschaffer und Frühwarner (gelegentlich auch als Spion) eingesetzt, um Strategie und Taktik der anderen Vorstandskollegen frühzeitig zu erkennen. Gemeinsam werden ressortbezogene Gegenmaßnahmen ausgetüftelt und in der Linie verkauft. Wird auch als Ausputzer oder „Trouble Shooter" eingesetzt. Wechselt meist zusammen mit seinem Chef das Unternehmen.

Der Politiker

Hat nach dem Examen bei einer bekannten Unternehmensberatungsgesellschaft gearbeitet, ist selbstbewußt und karriereorientiert. Verfügt über Durchsetzungsvermögen, einen effizienten Arbeitsstil sowie diplomatisches Geschick. Nutzt gelegentlich die Schwächen seines Chefs aus, indem er zusammen mit der Linie oder anderen Vorstandsassistenten Politik macht. Schmückt sich zuweilen mit eigenen Federn und lenkt so den Zorn seines Vorgesetzten auf sich. Nutzt die Machtkämpfe im Unternehmen aus, um sich selbst für eine Führungsaufgabe zu profilieren.

Der Repräsentant

Als statusbewußter Jungmanager hat er eine attraktive Erscheinung, gute Umgangsformen und ist Liebling fast aller Chefsekretärinnen. Pflegt gute Kontakte zu Presse, Funk und Fernsehen. Ist rhetorisch begabt und beteiligt sich unter Nennung seines Namens und Arbeitgebers regelmäßig an Diskussionen, wobei seine Beiträge keine „substantielle Bedeutung" haben. Zu Beginn seiner Laufbahn geschätzt, nach „Versetzung" in die Linie völlig inkompetent.



Die Wirren unserer Tage im allegorischen Spiegel von Wilhelm Busch

Die beiden Schwestern

Es waren mal zwei Schwestern,
Ich weiß es noch wie gestern.
Die eine namens Adelheid
War faul und voller Eitelkeit.
Die andre, die hieß Kätchen
Und war ein gutes Mädchen,
Sie quält sich ab von früh bis spät,
Wenn Adelheid spazierengeht.
Die Adelheid trank roten Wein,
Dem Kätchen schenkt sie Wasser ein.



Einst war dem Kätchen anbefohlen,
Im Walde dürres Holz zu holen.

Da saß an einem Wasser
Ein Frosch, ein grüner, nasser;
Der quakte ganz unsäglich
Gottsjämmerlich und kläglich:
„Erbarme dich, erbarme dich,
Ach, küsse und umarme mich!"

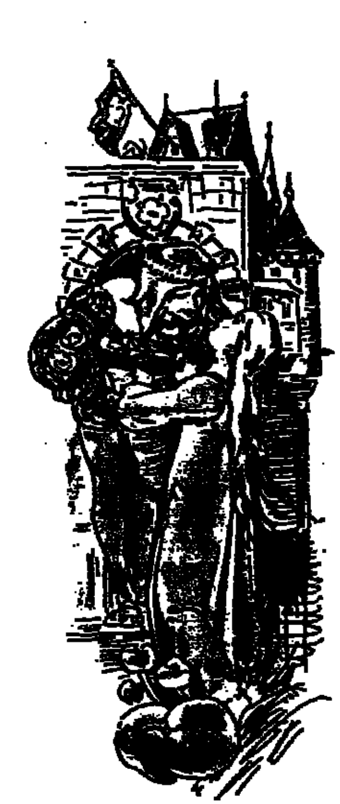


Das Kätchen denkt: Ich will's nur tun,
Sonst kann der arme Frosch nicht ruhn!

Der erste Kuß schmeckt recht abscheulich,
Der gräsiggrüne Frosch wird bläulich.



Der zweite schmeckt schon etwas besser;
Der Frosch wird bunt und immer größer.



Beim dritten gibt es ein Getöse,
Als ob man die Kanonen löse.

Ein hohes Schloß steigt aus dem Moor,
Ein schöner Prinz steht vor dem Tor.
Er spricht: „Lieb Kätchen, du allein
Sollst meine Herzprinzessin sein!"

Nun ist das Kätchen hochbeglückt,
Kriegt Kleider schön mit Gold gestickt
Und trinkt mit ihrem Prinzgemahl
Aus einem goldenen Pokal.

Indessen ist die Adelheid
In ihrem neusten Sonntagskleid
Herumspaziert an einem Weiher,
Da saß ein Knabe mit der Leier.
Die Leier klang, der Knabe sang:
„Ich liebe dich, bin treu gesinnt,
Komm, küsse mich, du hübsches Kind!"





Kaum küßt sie ihn,
So wird er grün,
So wird er struppig,
Eiskalt und schuppig.



Und ist – o Schreck! –
Der alte kalte Wasserneck.



„Ha!" lacht er. „Diese hätten wir!"
Und fährt bis auf den Grund mit ihr.

Da sitzt sie nun bei Wasserratzen,
Muß Wassernickels Glatze kratzen,
Trägt einen Rock von rauhen Binsen,
Kriegt jeden Mittag Wasserlinsen;
Und wenn sie etwa trinken muß,
Ist Wasser da im Überfluß.



Wenn die Firma nicht läuft, verdienen die Top-Manager bis zu 50 Prozent weniger

Die Einkommenspalette der Führungskräfte

Von HEINZ EVERS

Karrieren in der Wirtschaft bieten den Mitarbeitern nicht allein die Chance auf höhere Selbstverwirklichung und soziale Anerkennung, sie machen sich zugleich auch finanziell bezahlt. Diesen Tatbestand dokumentiert eindeutug die soeben veröffentlichte Kienbaum Gehaltsstrukturuntersuchung für das Jahr 1985.

Diese umfassendste Studie zur Managervergütung in Deutschland analysiert die Vergütung von über 5600 leitenden Angestellten und rund 750 Geschäftsführern und Vorstandsmitgliedern. Die Spanne der über 700 einbezogenen Unternehmen reicht von einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mit acht Beschäftigten bis zum Montan-Konzern mit Milliarden-Umsätzen.

Nach den Ergebnissen dieser Studie betragen die durchschnittlichen Gesamtbezüge von Abteilungsleitern im Jahre 1985 97 000 Mark; Hauptabteilungsleiter erreichen 124 000 Mark. Auf der Chefetage verdoppelt sich dieser Betrag sogar noch: Die Top-Manager können im Durchschnitt 241 000 Mark auf ihrem Gehaltskonto verbuchen.

Hinter diesen Durchschnittszahlen für die einzelnen Führungsebenen verbergen sich breite Vergütungsspannen. Sie werden primär durch die unterschiedliche Größe der Unternehmen geprägt, in denen die einzelnen Führungskräfte arbeiten.

Die Führungstätigkeit in größeren Unternehmen wird als komplexer angesehen. Sie stellt höhere Anforderungen an die Fähigkeit und das Engagement der Mitarbeiter und wird infolgedessen auch zu Recht höher vergütet.



DR. HEINZ EVERS

Geboren 1941. Abitur. Offiziersausbildung. Studium der Wirtschaftswissenschaften in Köln und Bochum, Diplom-Ökonom. Promotion zum Dr. rer. oec. Seit 1974 Leiter der Kienbaum-Vergütungsberatung, seit 1982 Geschäftsführer der Kienbaum Personalberatung GmbH, Gummersbach.

So verdienen etwa die Hauptabteilungsleiter in Unternehmen bis 100 Beschäftigte 105 000 Mark; in der Größenklasse über 5000 Beschäftigte hingegen kommen sie immerhin auf 170 000 Mark jährlich.

Weit stärker noch wirkt sich der Einfluß der Unternehmensgröße auf die Bezüge der Vorstandsmitglieder und Geschäftsführer aus. Liegt das Durchschnittssalär eines Geschäftsführers in einem mittelständischen Maschinenbau-Betrieb mit 15 Millionen Mark Jahresumsatz bei 175 000 Mark, so steigen diese Bezüge in deutschen Größtunternehmen – sei es bei BMW, Bertelsmann oder auch der Deutschen Bank – auf mehr als das Fünffache an.

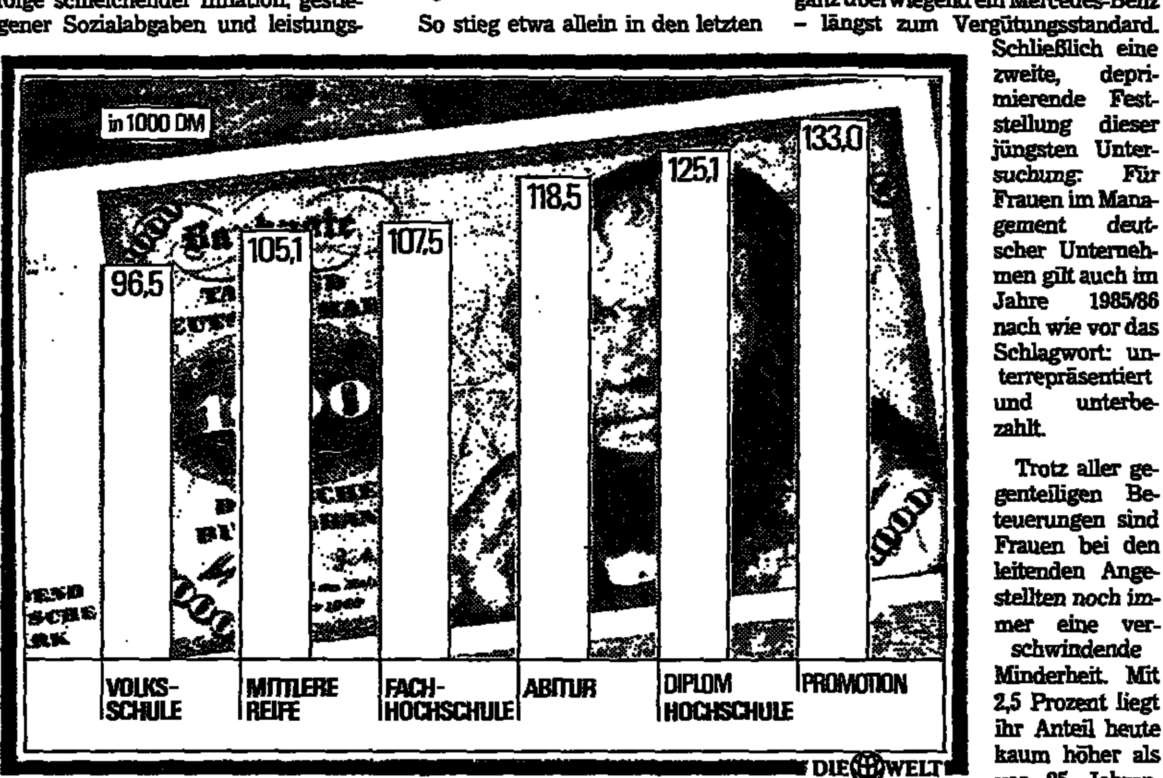
Neben der Unternehmensgröße bestimmt vor allem die Gewinnsituation der Unternehmen die Höhe der Managergehälter. Insbesondere den obersten Führungskräften wird der Erfolg oder Mißerfolg eines Unternehmens direkt zugerechnet. So verdienen Top-Manager in Unternehmen mit schlechter Ertragslage 20 bis 50 Prozent weniger als ihre Kollegen in Unternehmen mit zufriedenstellender bis guter Gewinnsituation.

Diese starke Ergebnisabhängigkeit der Bezüge resultiert vornehmlich aus der direkten Verbindung von Unternehmensgewinn und variablen Vergütungselementen, wie Tantiemen oder sonstigen Jahresabschlußprämien. Sie umfassen im Durchschnitt ein Viertel bis ein Drittel der Top-Managerbezüge und passen ihre Vergütung mehr oder weniger automatisch der jeweiligen Gewinnsituation an.

Auf den unteren Führungsebenen spielt diese variable Vergütung eine deutlich geringere Rolle. Nur 50 bis 60 Prozent der Hauptabteilungs- und Abteilungsleiter kommen in den Genuß einer derartigen Zusatzvergütung. Ihre Höhe beläuft sich im Durchschnitt auf zehn bis 15 Prozent der Gesamtbezüge. Im Gegensatz zum Top-Management werden zu ihrer Berechnung in den letzten Jahren verstärkt individuelle Zielvorgaben herangezogen.

Die funktionale Vergütungsdifferenzierung innerhalb des Managements hat inzwischen stark an Bedeutung verloren. In den Geschäftsführungs- und Vorstandsgremien hat sich die Idee der Gleichwertigkeit der einzelnen Ressorts mit der Folge der Gleichdotierung der verschiedenen Ressortleiter bereits allgemein durchgesetzt. Hervorgehoben mit Vergütungszuschlägen von durchschnittlich 40 bis 50 Prozent ist hier lediglich noch der Vorsitzende oder Sprecher. Im mittleren Management sind es zumeist nur noch die Leitungspositionen des Vertriebs, die besser bezahlt werden. Dieses Vergütungsplus wird allerdings durchweg durch die höhere variable – und damit risikobehaftete – Vergütungskomponente bei Vertriebsmanagern teilweise kompensiert.

Die materiellen Karriereanreize erschöpfen sich aber nicht in den monetären Bezügen. Hinzu tritt eine ganze Palette freiwilliger betrieblicher Zusatzleistungen. Gerade diese Leistungen haben in den letzten Jahren infolge schleichender Inflation, gestiegener Sozialabgaben und leistungsfeindlicher Steuerprogression für die leitenden Mitarbeiter stark an Bedeutung gewonnen. In ihrer Qualität sind sie zumeist nach Führungsebenen gestaffelt.



So macht sich Bildung bezahlt

Großzügige Gehaltsfortzahlungsregelungen bei Krankheit, Unfallversicherungen auch für den Privatbereich sowie die Finanzierung von Vorsorgeuntersuchungen oder die Gewährung von Sonderurlaub für Kuraufenthalte runden das aktuelle Spektrum betrieblicher Zusatzleistungen für Manager ab. Alles in allem kann sich damit die Führungskräftevergütung in deutschen Unternehmen auch im internationalen Vergleich durchaus sehen lassen.

Neben Informationen zur Vergütung liefert die neue Studie eine Reihe interessanter Fakten zum persönlichen Profil der deutschen Manager. Zwei Feststellungen erscheinen besonders bemerkenswert: Zum einen wird das Hoch- und Fachhochschulstudium immer mehr zum notwendigen Qualifikationskriterium für die Übernahme von Managementpositionen.

Das gilt selbst für Unternehmensbereiche, in denen bislang auch Mitarbeiter ohne besondere formale Ausbildungsqualifikationen bei entsprechender Leistung gute Chancen für den Aufstieg bis in höchste Führungsfunktionen besaßen.

So stieg etwa allein in den letzten zehn Jahren der Anteil der Exportleiter mit Hochschul- oder Fachhochschulstudium von 21 auf 35 Prozent an; bei den Werbeleitern erhöhte sich die Akademikerquote im gleichen Zeitraum sogar von 20 auf 36 Prozent.

Wertvollste Zusatzleistung ist zweifellos die betriebliche Pensionszusage. Sie sichert den pensionierten Top-Managern nach den Ergebnissen der Studie zusätzlich zu ihrer gesetzlichen Rente durchschnittlich 50 Prozent ihrer letzten Grundbezüge zu. Bei den leitenden Angestellten belaufen sich die entsprechenden Zusagen auf 25 bis 35 Prozent ihrer letzten Grundbezüge. Eine angemessene Hinterbliebenenversorgung ist regelmäßig eingeschlossen.

Besondere Attraktivität hat in den letzten Jahren sowohl aus wirtschaftlichen Erwägungen wie als Statussymbol der Firmenwagen gewonnen, der den Managern überwiegend auch für den Gebrauch nach Dienstschluß zur Verfügung steht. Die private Nutzung erfolgt – abgesehen von der notwendigen Versteuerung des geldwerten Vorteils – durchweg unentgeltlich.

In den Genuß dieser Leistung kommt inzwischen nahezu jeder zweite Hauptabteilungsleiter und immerhin jeder vierte Abteilungsleiter. Für Geschäftsführer und Vorstandsmitglieder gehört der Dienstwagen – ganz überwiegend ein Mercedes-Benz – längst zum Vergütungsstandard.

Schließlich eine zweite, deprimierende Feststellung dieser jüngsten Untersuchung: Für Frauen im Management deutscher Unternehmen gilt auch im Jahre 1985/86 nach wie vor das Schlagwort: unterrepräsentiert und unterbezahlt.

Trotz aller gegenteiligen Beteuerungen sind Frauen bei den leitenden Angestellten noch immer eine verschwindende Minderheit. Mit 2,5 Prozent liegt ihr Anteil heute kaum höher als vor 25 Jahren. Ihre Tätigkeit beschränkt sich zudem auf einige wenige Funktionen – zumeist innerhalb der kaufmännischen Administration. Der gesamte technische Bereich ist Frauen praktisch verschlossen, und gleiches gilt für die Linienfunktionen des Vertriebs.

Doch auch wenn die weiblichen Mitarbeiter allen Widerständen zum Trotz den Aufstieg ins Management geschafft haben, erwartet sie eine herbe Enttäuschung. Selbst in vergleichbaren Positionen liegt ihre Vergütung durchweg rund 20 Prozent unter der ihrer männlichen Kollegen.

Dieser Abschlag läßt sich im wesentlichen nur geschlechtsspezifisch erklären. Frauen verdienen im Management weniger, weil sie Frauen sind; in unserer heutigen Gesellschaft ein beschämendes Resultat. ■

Gibt er sich ganz so wie ein Freund, dann verkauft der Verkäufer

Von ROLAND HENSSLER

Management-Seminare und Verkäufer-Seminare sind in den meisten Fällen unschädlich. Häufig haben sie einen gewissen Unterhaltungswert, man trifft interessante Menschen, wohnt in einem guten Hotel, ist für einige Tage raus aus dem Getriebe.

Seminare haben auch einen Motivationswert, immerhin beweist die Firma eine gewisse Wertschätzung, indem sie den Mitarbeiter zu einem Seminar sendet. Und außerdem stärkt so ein Seminar das eigene Selbstbewußtsein: Man hört vieles, was man ohnehin schon weiß, was ein gutes Gefühl verschafft, und zuweilen hört man etwas Neues. Dies gilt ganz sicher bei offenen Seminaren, die man als Einzelperson besucht, es gilt leider in hohem Maß auch für geschlossene Firmenseminare.

Man weiß heute, daß der Schlüssel zum Erfolg eines Unternehmens das Verhalten seiner Mitarbeiter ist. Führungskräfte aller Hierarchiestufen, die sich „richtig" verhalten, haben als Folge ihres Verhaltens engagierte, leistungsorientierte Mitarbeiter. Auch im Verkauf wird es immer deutlicher: Im anspruchsvoller werdenden Markt, in dem sich die angebotenen Produkte technologisch und qualitativ immer mehr ähneln und wo auch der Preis als Wettbewerbsinstrument nicht mehr so viel hergibt, ist die gute Beziehung zwischen Verkäufer und Käufer meist entscheidend. Dies läuft wieder auf das „richtige" Verhalten der Verkäufer hinaus.

Das „richtige" Verhalten kann man auf zweierlei Weise erreichen. Erstens kann man, nach einem entsprechenden „Beschluß" des Geschäftsführers, das richtige Verhalten von oben dekretieren („Ab heute führen wir den kooperativen Führungsstil ein; jeder hat sich strikt entsprechend zu verhalten!"). Zweitens kann man richtiges Verhalten trainieren, indem man beispielsweise einen externen Verkaufstrainer anheuert, der dann mit Video-Kamera und Pinnwänden den Verkäufern „mehr verkaufen" vorführt. Beides funktioniert nicht. Daß befohlenes Verhalten keine Veränderungen bringt, ist unschwer einzusehen, warum aber soll das videogestützte Trainieren nichts bewirken, wo es doch so teuer ist?

Glaubhaftes „echtes" Verhalten eines Menschen kommt von innen heraus. Wir alle kennen das aufgesetzte, andressierte Wichtigtun von Verkäufern, das uns ärgert und uns sicher nicht zum Kaufen stimuliert. Und genauso empfinden wir bei einer Führungskraft, die durchsichtig und unglaubwürdig ein Rollenverhalten abspult. Wie wohltuend dagegen ist ein Verkäufer, der gar nicht wie ein solcher auftritt, sondern wie ein Mensch, ja wie ein Freund, und von dem wir das Gefühl haben, daß er uns beim Kaufen hilft, statt uns etwas anzudrehen.

Das Verhalten eines Menschen wird bestimmt durch seine innere Einstellung. Seine Einstellung zu seiner Tätigkeit, zu anderen Menschen, zu seinen Kunden, seinen Mitarbeitern, aber ganz stark auch zu sich selbst. Ein Mensch, der sich selbst akzeptiert, der andere akzeptiert, der anderen gerne hilft, wird ein viel besserer Verkäufer oder Vorgesetzter oder Mitarbeiter sein als ein zu alledem negativ eingestellter.

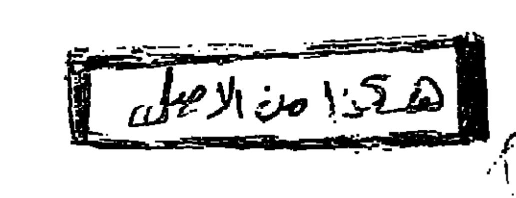
Die Einstellung eines jeden Menschen ist veränderbar. Sie verändert sich besonders aufgrund von Erlebnissen, aber auch von Einsichten. Wenn beispielsweise eine Führungskraft weiß, was die Mitarbeiter motiviert und warum sie mit viel oder mit wenig Engagement ihre Arbeit tun, oder wenn der Verkäufer erkennt, wie so ein Kaufprozeß verläuft und warum die Käufer in Wirklichkeit kaufen oder nicht kaufen, und wenn dazu noch die Erfahrung kommt, daß das Verhalten entscheidend ist in diesen Vorgängen, dann fällt es nicht schwer, die Einstellung entsprechend zu verändern.

Leider wird im Verhaltenstraining viel zu selten auf solche Erkenntnisse Rücksicht genommen. Nicht die Dressur sollte das Ziel sein, sondern das individuelle Wachsen einer jeden Person. Nur wenn die eigenen Stärken entwickelt werden, wenn man sich selbst entfalten kann, wird man mit Engagement seine Arbeit tun. ■



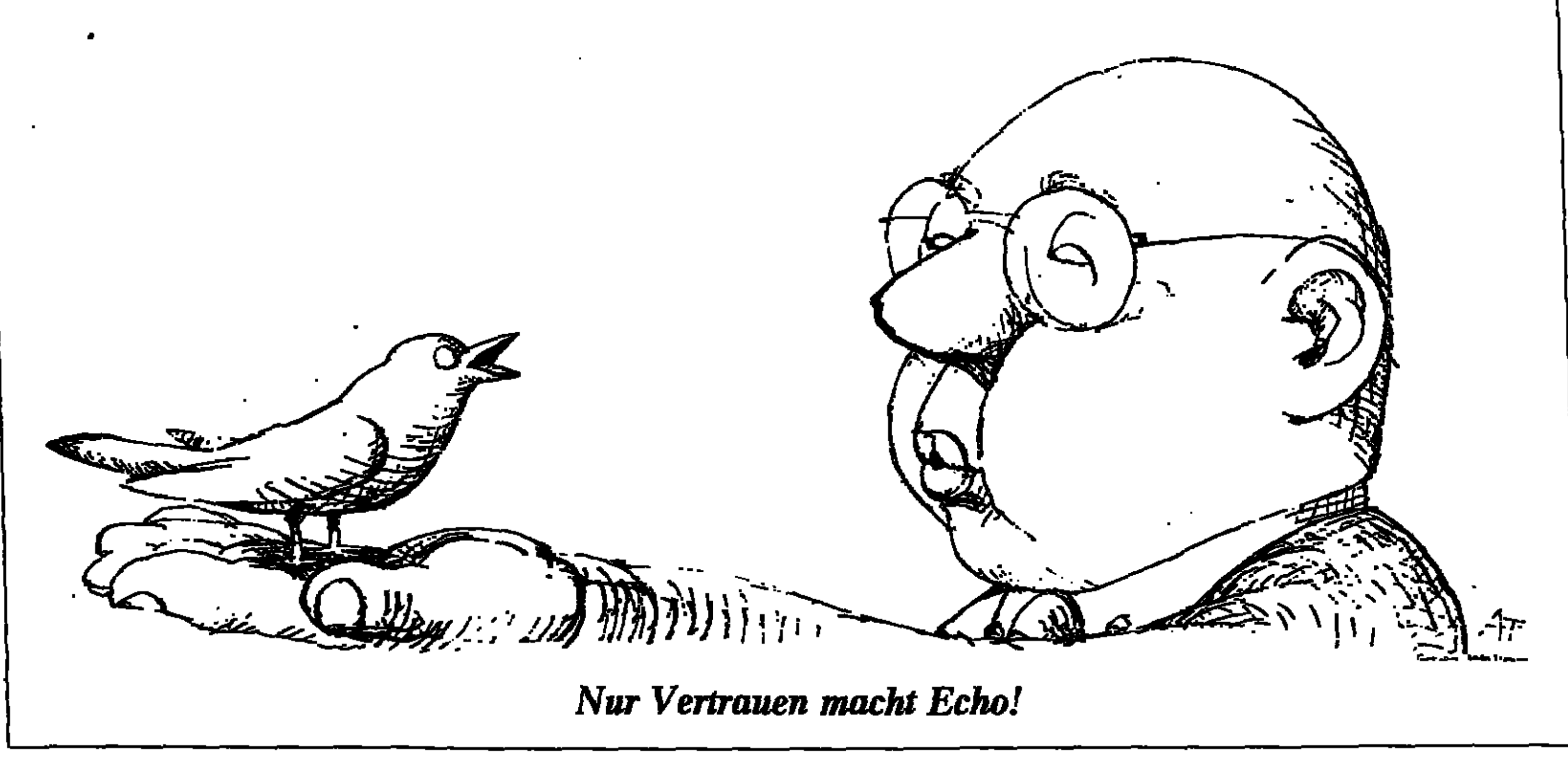
DR. ROLAND HENSSLER

Geboren 1940. Abitur, kaufmännische Lehre bei Daimler-Benz AG, Studium Wirtschaftswissenschaften an der Hochschule für Welthandel, Wien, Promotion. Nach dem Studium Leiter der Produktforschung der Robert Bosch GmbH, Stuttgart. Danach Control Data Corp., Brüssel, 1973 zum Control Data Institut, Frankfurt. Seit 1983 Geschäftsführer der Wilson Learning GmbH, Stuttgart.



Ein Beruf, der flotte, junge Menschen voll und ganz erfüllt: Direkt-Marketing

Die Headhunter sind unterwegs. Sie machen Jagd auf junge Fachleute, die sich im Direkt-Marketing auskennen. Doch die sind heute noch Mangelware in der Bundesrepublik. Dabei bietet dieser Beruf einen besonderen Anreiz – kräftig steigende Gehälter sind in dieser Branche zu verzeichnen. Doch wie zum Journalisten sollte man auch zum Direkt-Marketing-Fachmann geboren sein: Breites Wissen ist gefragt, wendig, interessiert, positiv, freundlich, gewinnend sollte der Bewerber sein. Lernen kann man diesen Beruf in der Bundesrepublik Deutschland noch nicht. In den USA dagegen wird dieser kaufmännische Beruf gelehrt. Dort ist Direkt-Marketing etwas Alltägliches im Umgang mit den Kunden, im Umgang mit den Medien. Unternehmen und Organisationen bedienen sich des Direkt-Marketings. In der Bundesrepublik zieht Siegfried Vögele mit Seminaren durchs Land. Interessenten wenden sich an den Autor dieses Beitrages, der junge Menschen mit diesem faszinierenden Beruf ein wenig vertraut machen soll.



Nur Vertrauen macht Echo!

Von HEINZ A. DALLMER

Direkt-Marketing wird in naher Zukunft nichts Besonderes mehr sein, sondern etwas Alltägliches im Umgang mit den Kunden, im Umgang mit den Medien. In jedem Unternehmen, in jeder Organisation wird es mehr oder weniger Direkt-Marketing geben. Eine kühne Behauptung?

Vor 18 Jahren wollte in Europa noch niemand so recht an die explosionsartige Entwicklung, die dieser Medienbereich, die diese Einstellung nehmen würde, glauben. Aber Wandel ist ja das Normale und nicht die Ausnahme, vor allem die Märkte der Medien haben sich zu allen Zeiten im Wandel befunden.

Hier nun die Gründe für diesen Wandel und eine Vision, was sich im Direkt-Marketing verändern wird.

Zuerst die Gründe, warum Direkt-Marketing weiter im Vergleich zu den anderen Medien wachsen wird:

1. Der Wandel der Verbrauchermerkmale und des Life-Style führen zu veränderter Mediennutzung und zu verändertem Verbraucherverhalten.
2. Die Kosten des Einsatzes von Verkäufern nehmen überproportional zu. Unternehmen werden versuchen, teure Medien durch kostengünstigere zu ersetzen oder deren Einsatz durch andere Medien vor- und nachzubereiten, um die Wirksamkeit zu erhöhen.
3. Neue Medientechnologien schaffen neues Verbraucherverhalten.
4. Neue Marketing-Methoden schaffen wirksame Voraussetzungen für den gezielten Dialog unter Berücksichtigung des mündigen Verbrauchers und dessen Bedarfs.

Im wesentlichen sind es fünf Bereiche, in denen sich sehr viel verändern wird, nämlich:

1. beim Verbraucher,
2. bei den Produkten,
3. bei den angewendeten Methoden,
4. bei den Medien und
5. bei der Gestaltung.

Was ist los mit dem Verbraucher der unmittelbaren Zukunft?

Auf einen ganz einfachen Nenner gebracht, gibt es zwei Arten Verbraucher (übrigens in Haushalten wie in den Einkaufsabteilungen der Unternehmen). Beide Typen entsprechen je etwa der Hälfte des Marktes. Der eine Typ nutzt im Einkaufsverhalten mehr oder weniger Direkt-Marketing, der andere so gut wie nie.

Ich glaube zu erkennen, daß der direkt-marketing-aktive Typ tendenziell zunimmt. Ich will dazu eine kleine Geschichte erzählen: Neulich traf ich meinen alten Schulfreund Ralf, der mich fragte, was ich denn so treibe. So, Direktwerbung, was, sogar ein Buch darüber geschrieben. Ja, also er würde nie einen solchen Werbebrief öffnen.

Als Beispiel eine gewonnene Wette

Ich habe mit ihm gewettet, daß ich das schaffen würde. Einige Tage darauf – er hatte das Ganze wahrscheinlich schon längst wieder vergessen – bekam er ein Mailing von einem erdachten Unternehmen. Draußen auf dem Umschlag stand groß in blauer Schrift: „Die tollsten Gerüchte über Ralf…", es folgte sein Nachname. Und bei mir traf der Wettgewinn ein, eine Flasche Dimple, die wir später gemeinsam leerten. Sicherlich ungewöhnlich, doch ein Beweis für die Kraft der direkten, gezielten, die Persönlichkeit berücksichtigenden Kommunikation.

Doch zurück zum Verbraucher. Was verändert sich? Was hat das mit Direkt-Marketing zu tun?

Wir werden es immer mehr mit dem 2-Verdiener-, dem 3,1-Personen-Haushalt zu tun haben, in dem keiner mehr Zeit für den Einkauf in der Stadt hat. Das „Arm-Chair-Shopping" wird zwangsläufig zunehmen.

Wir werden es immer mehr mit gebildeten Verbrauchern zu tun haben. Die Bildungsphase nimmt laufend zu. Die Tage jener Verkaufsmethode dürften gezählt sein, bei der der Konsument sich zum Kauf von Produkten, die er eigentlich nicht haben will, gezwungen fühlt und kauft, was er nicht erwartet hat. Dieses spricht für das Ausloten des Bedarfs und der gezielten Ansprache, kurz für Direkt-Marketing.

Der Verbraucher ist mehr und mehr über Preise informiert, und er wird es noch mehr sein, wenn Btx als Medium des Direkt-Marketing selbstverständlich geworden ist. In einem wird sich der Konsument von morgen nicht verändern: Er meidet das Risiko und sucht die Sicherheit. Man entwickelt sich zum Risiko-Flüchtling – abgesehen von der kleinen Minderheit der Konsumpioniere.

Je vielfältiger der Markt wird, desto stärker wird das Bedürfnis nach Transparenz, nach verläßlicher Orientierung, nach Anbieter-Kompetenz und nach der Möglichkeit, den Hersteller im Zweifel zu belangen. Die Identifikationsmöglichkeit des Anbieters ist ein wesentliches Element des Direkt-Marketing.

Wir werden es in vielen Segmenten mit höherer Kaufkraft zu tun haben, also mit Einkommen, die in großen Teilen für Produkte ausgegeben werden, die keine Grundbedürfnisse decken.

Wir werden es mit verändertem „Life-Style" zu tun haben, mit einer mobileren Gesellschaft, deren Streben nach Freizeit das Kommunikationsverhalten, das heißt auch die Reaktion auf Werbung, maßgeblich beeinflussen wird.

So antworteten kürzlich auf die Frage: „Sind Sie stolz auf Ihre Arbeit, Ihren Beruf?" mit „sehr stolz" in den USA 84 Prozent, in England 79 Prozent in Japan 37 Prozent und in der Bundesrepublik nur 15 Prozent.

Die in der Freizeit erbrachten Leistungen sind heute oft schweißtreibender als die Tätigkeit am Arbeitsplatz. „Die Freizeitausgaben (derzeit 170 Milliarden Mark) stiegen in den letzten 10 Jahren nahezu doppelt so schnell wie die gesamten Ausgaben des privaten Verbrauchs." Wir haben es mit dem Freizeit-Menschen zu tun, der sich zu Hause mit dem Angebot auseinandersetzt, eine Chance des Direkt-Marketing.

Eng mit dem veränderten Verbraucher hängen die Produkte zusammen, die wir morgen über Direkt-Marketing vermarkten.

Übertrieben läßt sich voraussagen, daß man morgen auch Nilpferde per Post oder Btx kaufen kann. Wenn nicht, dann liegt es eher am Tierschutz als am Direkt-Marketing. Mit anderen Worten, kein Angebotsbereich wird ausgeschlossen, im Gegenteil:

Direkt-Marketing wird eine große Rolle bei Weiter-, Ausbildungs-, Berufs- und Arbeitsplatz- beziehungsweise umgekehrt bei der Mitarbeiterwahl spielen.

Produkte und Dienstleistungen mit Unabhängigkeitsappeal haben große Chancen. „Die Do-it-yourself-Wirtschaft nimmt zu. 15 Millionen Heimwerker sollen es 1985 sein. Wie gesagt: Der Freizeitstreß überbietet den Streß am Arbeitsplatz." Doch wie lernt man Do-it-yourself? Natürlich über Direkt-Marketing.

Ein wachsendes Interesse an physischer und psychischer Fitness motiviert dazu, sich Gesundheit zu kaufen. Vom Gerät zur Gesundheitsvorbeugung über Bioprodukte bis hin zur Gesundheitsvorbeugung, und zwar auch und gerade außerhalb der Apotheke, nämlich über Direkt-Marketing.

Man wird sich daran gewöhnen müssen, daß Produkte, die heute nur beim Experten gekauft werden, morgen über Direkt-Marketing gekauft werden: vom Flugticket für den Wochenendtrip bis zum „Brillengestell zum Selbstverglasen".

Zunehmen werden Produkte für ganz bestimmte Alterssegmente, die gezielt per Direkt-Marketing angesprochen werden. Wir haben es heute bereits mit einer überalterten Gesellschaft zu tun.

Eine Prognose für die nächsten 20 Jahre

In der Bundesrepublik nimmt der Anteil der über 65jährigen überproportional im Vergleich zur Gesamtbevölkerung zu. Und sie sind fit und haben disponibles Einkommen; ein Markt für gezielte Ansprache.

Auch Institutionen, öffentlich-rechtliche Anstalten, Organisationen werden zu Direkt-Marketern. Ein gewaltiger Wandel wird sich von der anonymen Massenkommunikation zur individuellen Berücksichtigung des Bürgers vollziehen müssen.

Man möge sich an diese Prognose in 20 Jahren erinnern. Keiner von uns kommt um den Computer herum, selbst wenn er es heute noch glaubt. Ob es das Strichcode-Scanning im Direkt-Marketing ist oder ob das Stichwort Data-Base-Management heißt (eine Welle, die aus den USA kommt). Die Lebensgeschichte eines Kundenkontaktes wird zur Grundlage des Marketingerfolgs.

Ein überzeugendes Beispiel für Data-Base-Management: der Pan Am World Pass. Diese Fluggesellschaft speichert in einer Datenbank alles über ihre Kunden, was für eine Betreuung von Bedeutung ist, und bietet mehr als ein Flugmeilen-Bonussystem, damit man nicht mit der Konkurrenz fliegt.

Beim zweiten Flug mit dieser Gesellschaft bekommen Sie sofort Ihren Lieblingsplatz in der gewohnten No-Smoking-Section, und es wird Ihnen Ihr Lieblingsgetränk ohne Aufforderung serviert. Nur in bezug auf die Lieblingsstewardeß müßte sich die Airline noch etwas einfallen lassen.

Apropos Datenbank: „Das menschliche Wissen verdoppelt sich alle fünf Jahre, so wird es sich bis zum Jahre 2000 auf das 16fache erweitert haben. In unserer Informationsgesellschaft werden täglich schätzungsweise 500 Millionen Worte geschrieben. 1975 gab es in den USA etwa 300 Computer-Datenbanken und weniger als eine Million Suchvorgänge in diesen Beständen. Letztes Jahr waren etwa 2400 Datenbasen zugänglich, und diese wurden über zehn Millionen Mal genutzt (von jedem denkbaren Standort, Büro oder Haushalt)."

Eine andere Methode, den Computer im Direkt-Marketing zu nutzen, ist die Zielgruppenanalyse. Sie können demnächst vieles von dem vergessen, wie Sie bisher bei Ihrer Zielgruppensuche vorgegangen sind.

Wir wissen heute – und das „Wir" müssen Sie jetzt einmal wörtlich nehmen –, daß Verbraucher, die in einem Gebiet bestimmter abgegrenzter Größe wohnen, im Trend ein Haus bestimmter Größe besitzen, dasselbe Auto fahren, und auch in sonstigen Kategorien vergleichbar sind. Dieses regionalanalytische Meta-Datum wird d a s Selektionskriterium von morgen.

Aber auch morgen wird es weitaus einfacher sein, Produkte an Leute mit Geld zu verkaufen als an Leute ohne Geld. Wir müssen d i e Segmente ausfindig machen, die Bedarf haben u n d die Fähigkeit zu zahlen.

Eine letzte Bemerkung zum Wandel der Methoden: Die komfortablen alten Kundenbeziehungen werden aussterben. Im Endverbrauchermarkt erfolgt heute 95 Prozent des Geschäfts über den Handel, nur 5 Prozent über andere Wege. Seit den 70er Jahren fingen die Dinge an sich zu verändern. Wer da nicht aufpaßt, kann bald ein altmodisches Image bekommen. Immer mehr Einzelhändler – und es sind die fortschrittlicheren – geben auch Kataloge heraus und nehmen Bestellungen per Telefon an. Anstatt von zwei Marktsegmenten auszugehen, von denen ein Teil nur im Geschäft kauft, ein Teil nur per Katalog, sagen diese Händler: Unsere Kunden wollen in unseren Geschäften kaufen, aber manchmal – wenn es ihnen bequem ist oder aus anderen Gründen – auch per Post, Telefon oder Btx.

Unternehmer müssen heute entscheiden, ob sie alle sich verändernden Kaufverhaltensbedürfnisse befriedigen oder nur einen Teil; dies kann gefährlich sein, solche „neuen" Verbrauchertypen an die Konkurrenz zu verlieren. Dieser Wandel der Vertriebsmethode vollzieht sich aber auch im gewerblichen Markt. Ein berühmtes Beispiel: IBM.

Ein sensationeller Katalog beweist die revolutionäre Markting-Strategie. Ungewöhnlich für diesen Markt. In den USA enthält bereits der Umschlag Symbole für vier unterschiedliche Wege des Einkaufs; eine Branche, die bisher nur den Verkäufer kannte, bietet den Einkauf per Post, per Telefon, im stationären Geschäft oder über eine örtliche Vertriebsstelle an. Es gäbe hierzu viele andere Beispiele von Unternehmen, die wahrscheinlich darauf bestehen würden, daß sie nicht zum Direkt-Marketing gehören.

So sieht ein amerikanischer Marketing-Berater vier Trends:

- Trend 1: Käufer wollen zunehmend Güter und Dienstleistungen kaufen – wann immer, wo immer und wie immer.
- Trend 2: Verkäufer müssen Angebotsmethoden entwickeln, um all diesen unterschiedlichen Wünschen gerecht zu werden.
- Trend 3: Um den Belieferungswünschen des Verbrauchers zu entsprechen, müssen wachstumsorientierte Anbieter unterschiedliche Distributionsalternativen zur Verfügung stellen: vom Zentrallager bis zur Hauslieferung.
- Trend 4: Es wird immer weniger die Möglichkeit geben, den Käufer in ein Schema zu pressen, einfach nach der Methode, auf dem Weg, auf dem er das letzte Mal gekauft hat, wird er wohl auch in Zukunft kaufen. Es wird ihn nicht mehr geben, den typischen Mail-Order-Käufer oder den Käufer, der nur über den Vertreter kauft.

Zusammenfassend bedeutet das: traditionelle Mail-Order-Unternehmen müssen vom Einzelhandel lernen und Einzelhändler vom Versandhandel.

Der Arbeitsplatz im Jahr 2000

Was wird sich bei den Medien ändern? Hier muß man fragen, wie wird der Arbeitsplatz, wie wird unser Zuhause im Jahr 2000 aussehen? Der Mensch vermag rund 200 Worte pro Minute zu sprechen, weit schneller als die Weltmeisterin Anschläge auf einer Schreibmaschine schreiben kann.

„Die Tastatur wird nur eine vorübergehende Zeiterscheinung sein. Es werden Eingabeelemente entwikkelt, die den Gebrauch der Stimme als Eingabewerkzeug benutzen. Im Büro der Zukunft wird ein völlig leerer Schreibtisch stehen, jedenfalls ohne Eingabetastatur. Der Angestellte wird einen ‚magischen Bildschirm' benutzen, der ihm jede gewünschte Information vermittelt und der auch mit ihm sprechen kann. Dieser Allround-Monitor wird den Arbeitsplatz im Büro zum Teil ersetzen und wird zu Hause zum Informationsterminal, einem Gerät, mit dem man seine Gesundheit überwachen kann, aber auch ‚einkaufen gehen' kann. Das Heim-Kommunikationszentrum dient natürlich auch zur Unterhal-

● Fortsetzung Seite 16

In der traditionell gewachsenen Organisation führen Stäbe und Linien zur ausgeprägten hierarchischen Tiefe

Die Matrix stellt das Argument vor das Dekret

Von CHRISTIAN KARG

Wachsende Komplexität sowohl innerhalb von Wirtschaftsunternehmen als auch in der umgebenden Umwelt haben – beginnend in den USA, später zunehmend auch in Europa und der Bundesrepublik – dazu geführt, daß eine ganze Reihe von Unternehmen die traditionell gewachsenen Formen ihrer Organisation aufgegeben haben zugunsten einer Form, die verspricht, der gewachsenen Komplexität und dem zunehmenden Druck auf ihre Anpassungsbereitschaft besser gerecht zu werden.

Diese Organisationsform ist unter dem Ausdruck Matrixorganisation geläufig. Um das Wesentliche dieser Organisationsform besser zu verstehen und einen Bezugsrahmen herzustellen, sei zunächst kurz die traditionelle Organisationsstruktur skizziert.

Dort wird zwischen den einzelnen Funktionsbereichen im Unternehmen – zum Beispiel Forschung und Entwicklung, Produktion, Einkauf, Vertrieb, Finanz- und Rechnungswesen – als dominierendem Strukturgesichtspunkt unterschieden. Innerhalb der Funktionsbereiche gibt es dann verschiedene Hierarchie-Ebenen mit Funktionsgruppen und einzelnen Funktionen. Die Entscheidungskompetenzen sind klar von oben nach unten geregelt. Die Integration der Funktionsbereiche findet auf der Ebene der Unternehmensleitung statt.

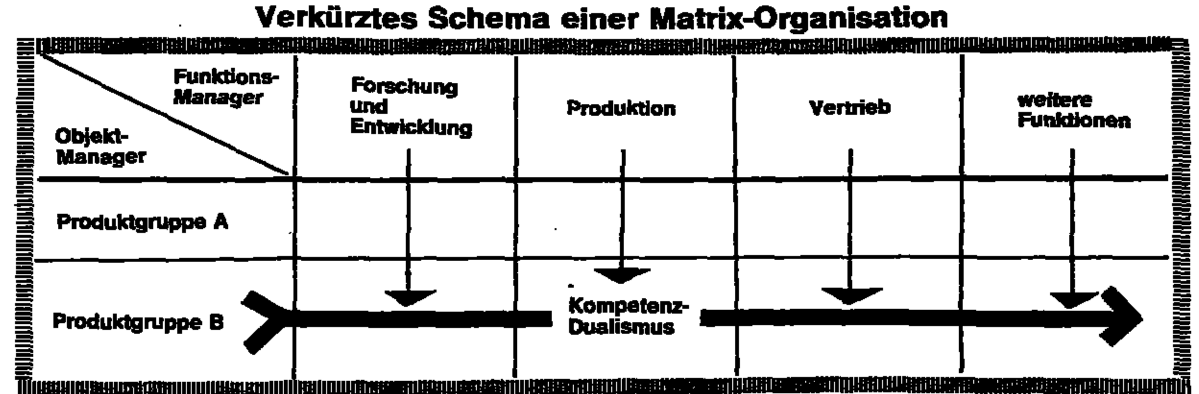
Neben den hierarchisch gegliederten Funktionsbereichen – den Linien – treten dann noch die Stäbe mit besonderen Aufgaben, die sich über mehrere Funktionsbereiche erstrekken. Dazu gehören Personalangelegenheiten, Werbung oder Planung. Die Stäbe haben keine formale Weisungsbefugnis. Sie können unmittelbar der Unternehmensspitze zugeordnet sein, etwa der Personalleiter, oder auch den Leitern einzelner Funktionsbereiche. Kennzeichen dieser Stab-Linien-Organisation ist die eindeutige Kompetenzverteilung, die eindimensionale Führung und die große hierarchische Tiefe.

Kennzeichen der Matrixorganisation ist hingegen die Transformation des eindimensionalen Entscheidungsablaufes in eine zwei-, bisweilen auch mehrdimensionale Entscheidungsstruktur – daher der Name Matrix. Das sieht folgendermaßen aus: Zu den Verantwortlichkeiten für die einzelnen Funktionsbereiche treten als zweite Dimension Verantwortlichkeiten für verschiedene Dinge hinzu. Das sind Produkte oder Produktgruppen und Projekte mit zeitliche begrenzter oder auch unbegrenzter Aufgabenstellung.

Dadurch entsteht ein „Kompetenzdualismus" zwischen Funktionen und Objekten. Jedes Element der Matrix ist zwei Entscheidungsinstanzen unterstellt. Der Manager der Produktgruppe ist für alle Belange der Produktgruppe zuständig, also für Forschung und Entwicklung, für die Produktion, für den Vertrieb. Dadurch kann die optimale Betreuung der Produktgruppe gewährleistet werden.

Hinzu tritt die funktionale Kompetenz: Der Produktion-Manager ist für alle Belange der Produktion, der Forschungsleiter für alle jene der Forschung zuständig. Bei der Produktion von Produktgruppen müssen also der Produktions-Manager und der Produktgruppenmanager kooperieren.

Verkürztes Schema einer Matrix-Organisation



Bei Fragen der Marktstrategie käme auch der Leiter Forschung und Entwicklung hinzu. Ihre aus der Sache selbst resultierenden durchaus unterschiedlichen Interessen müssen zu einem Kompromiß geführt und eventuelle Konflikte rational ausgetragen werden.

Das in die Matrixorganisation gewissermaßen eingebaute Konfliktpotential ist nun aber nicht ein ärgerlicher Störfaktor, sondern geradezu gewollt. Der Zwang zur Auseinandersetzung und Kompromißbildung zwischen unterschiedlichen Interessenlagen führt dazu, Probleme umfassender zu sehen, systematischer aufzufächern und bessere Lösungen im Sinne des gesamten Unternehmens zu erreichen.

Bei DOW Chemical wird die „Kompromißfindung" auch als „creative disharmony" bezeichnet. Die Erfahrungen mit der Matrixorganisation haben zu hoher Flexibilität und Effizienz geführt.

Business- und Productteams, bestehend aus Vertretern der Funktionen: Produktion, Forschung und Entwicklung, Marketing und Verkauf, sorgen für das nahtlose Zusammengehen der Schnittflächen. Das innovative Potential unserer Mitarbeiter wird so effektiv zur Geltung gebracht.

Was bedeutet die Organisationsstruktur nun für unsere Mitarbeiter und insbesondere für junge Nachwuchskräfte, die bei DOW Chemical eintreten wollen? Was bedeutet das für ihre Karriere?

Zunächst wäre zu fragen, wie man Karriere verstehen will und welche Prioritäten der einzelne für die verschiedenen Komponenten setzen will: der Höhe der zu erreichenden hierarchischen Position, Anzahl der unterstellten Mitarbeiter, Höhe des Einkommens, persönliche Befriedigung in der Arbeit, Komplexität und Schwierigkeitsgrad des Aufgabenbereiches, Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter.

Die Besonderheiten der Matrix-Organisation bringen es mit sich, daß im Unterschied zur Stab-Linien-Organisation die hierarchische Tiefe wesentlich geringer ist, Kompetenzbreite hat hier den Vorzug vor Kompetenztiefe.

Entscheidungen können weniger kraft formaler Entscheidungsbefugnisse getroffen werden, gefordert sind vielmehr überzeugende Sachargumentation, Kooperationsbereitschaft und die Fähigkeit, Konflikte zu lösen, Argument statt Dekret, könnte man verkürzt sagen.

Diese besonderen Anforderungen werden natürlich entsprechend honoriert mit der Konsequenz, daß komplexe Aufgabenstellungen mit hoher Priorität unbelastet von hierarchischen Einordnungen dotiert werden.

Der Sprung hinein in solche verantwortlichen Aufgabenstellungen gelingt bei entsprechender Qualifikation und Leistung schneller als das Bergsteigen in den Hierarchien.

Das heißt nun andererseits auch, daß es keine Erbhöfe gibt, niemand kann sich an seinen Status klammern und dort „überwintern". Die Aufgabenverteilung bleibt flexibel, und die Leistungsfähigkeit muß kontinuierlich unter Beweis gestellt werden. Das verlangt also von den Mitarbeitern in einer Matrix-Organisation ein hohes Maß an flexiblem Denken, Kreativität, Zielstrebigkeit.

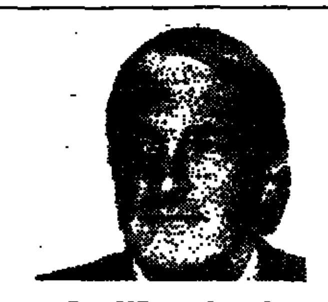
Enges Spartendenken ist nicht gefragt, sondern „interdisziplinäre" Orientierung, Kooperationsfähigkeit, Stehvermögen und Zusammenarbeit. Im Vordergrund steht die zielorientierte Arbeit, im Hintergrund die Hierarchie.

Das soll nicht Blauäugigkeit bedeuten, aber Offenherzigkeit. Wem von seiner Konstitution und seiner Denkweise her eine solche Einstellung zusagt, dem bietet die Matrix-Organisation beste Chancen für seine berufliche Entwicklung. Die Anforderungen sind allerdings hoch.

Auf dem Hintergrund unseres Betriebsklimas – job rotation, open door policy, management by walking around, und vor allem Respekt und Achtung für die Mitabeiter – hat sich diese Matrix-Organisation überall bei DOW vortrefflich bewährt. Bei einem kooperativen Führungsstil sind die Anforderungen an das Unternehmen insgesamt und an jeden Mitabeiter besonders hoch, es bieten sich aber auch vortreffliche Karrieremöglichkeiten für eine interessante und sichere Zukunft.

Die Deutsche DOW Gruppe, wichtigste Länderorganisation des Geschäftsbereichs Europa (der auch den Nahen Osten und Afrika einschließt), beschäftigt etwa 2000 Mitarbeiter in zwei Produktions- und Forschungszentren, sowie fünf Verkaufsbüros. Die DOW Chemical Company ist das zweitgrößte amerikanische Chemieunternehmen und gehört weltweit zu den zehn größten der Branche.

Die Firma beschäftigt international 50 000 Mitarbeiter und befaßt sich mit der Herstellung und dem Verkauf von gut 2000 Produkten im Bereich der Basischemikalien, Kunststoffe, Spezialitäten und Pharmazeutika. ■



CHRISTIAN KARG

Geboren 1935 in Luzern. Schweizer. Handelsdiplom. 1956 Marketing-Abteilung eines Transport-Unternehmens in Zürich. 1964 DOW Chemical Europe, Zürich. 1969 in Midland/USA. 1970 Aufbau Management Training-Abteilung für DOW Europe. 1976 Personalleiter für die Schweiz und Ost-Europa. 1982 in London. 1985 Personaldirektor der deutschen DOW Gruppe, Frankfurt/Main.

Jobben im Ausland '86

Erste Erfahrungen und Eindrücke mit Amerika und den Amerikanern können die Arbeitsprogramme der ZAV deutschen Studenten abseits der touristischen Einbahnstraße vermitteln. Jobs gibt es in Hotels und Restaurants, in Freizeit- und Naturparks, in der Industrie oder bei der Tabakernte.

Der Osten der USA, Michigan, Florida, Kalifornien, Arizona oder auch Kanada, aber nicht nur Großstädte, auch „some town half way between" können die Ziele sein für den, der nicht nur reisen möchte, sondern mit Amerikanern oder Kanadiern ein hartes Stück Arbeit leisten und dabei noch etwas Geld verdienen will.

Die Programmübersicht „Jobben im Ausland 1986" kann angefordert werden bei der Zentralstelle für Arbeitsvermittlung, Abteilung Ausland, Feuerbachstraße 42–46, 6000 Frankfurt/Main 1.

Ein Beruf, der flotte, junge Menschen voll und ganz erfüllt

● Fortsetzung von Seite 15

tung. Als holographisches System bringt es dreidimensionale Bilder auch von Gesprächspartnern ins Zimmer."

Das System erlaubt Preisvergleiche wie nie zuvor. Zukunftsmusik? Nein, Gegenwart.

Das US-Unternehmen Comp-U-Card bietet heute schon 800 000 angeschlossenen Kunden eine umfassende Marktübersicht auf dem Bildschirm zu Hause. Der Interessent sagt dem System, was er will. Die Sucharbeit nimmt ihm der Computer von Comp-U-Card ab, wo alle Angebote sowohl des regionalen Einzelhandels als auch des Versandhandels eingespeichert sind. Die Firma beabsichtigt, das System auch international einzusetzen.

Das Fernsehen, nicht zuletzt über Btx, wird Zielgruppenmedium. die Werbeanteile werden beträchtlich auf wahrscheinlich über vier Stunden täglich steigen. Neue Programme werden nur über Werbung finanzierbar sein.

Auch hier gilt: All business is local; lokale TV-Werbung wird zunehmend und zur Teilkonkurrenz des Direkt-Marketing oder Bestandteil des Direkt-Marketing. Das Kabelfernsehen wird neue Testmärkte schaffen, aber es wird auch Verbundeffekte geben. Ein nationaler Werbungtreibender kann mit seinem ortsansässigen Händler gemeinsam Werbung treiben. Ansonsten wird sich gar nicht viel ändern.



DR. HEINZ A. DALLMER

Geboren 1944. Studium der Betriebswirtschaft. Seit 1969 bei Bertelsmann, Gütersloh (AZ Direct Marketing), 1985 Leitung Adressverlag, Firmen-Datenbank FIB und Personal Führungskräfte.

Nach allen Prognosen werden die Printmedien ihre Stellung behaupten. Ein Hinweis ist leider notwendig: Das Direkt-Marketing wie auch alle anderen Medien werden durch gesetzgeberische Maßnahmen zunehmend restriktiv behandelt. Ob dies gerechtfertigt ist oder nicht, werden wir hart diskutieren. Wir müssen uns als Werbeleute jedenfalls darauf einstellen. Wir dürfen aber auch nicht alles widerspruchslos hinnehmen, denn gerade wir im Direkt-Marketing haben gute Argumente.

Der letzte Bereich, die Gestaltung – was verändert sich hier? Ein US-Werbeagentur-Boss (aus Horizont): „Wir leben in verschiedenen Welten." So stufen sich seit jeher sogenannte klassische Werbe- und Direktwerbeleute gegenseitig ein. Unrichtig ist das Vorurteil: Die klassische Werbung kennt nur das Foto und die Headline und die Direktwerbung nur den Brieftext.

In den 70er Jahren setzten zwei Entwicklungen ein: Die klassischen Werbungtreibenden entdeckten unsere Branche, die klassischen Werbeagenturen fingen an, Direkt-Marketing-Agenturen zu kaufen oder zu gründen.

Wie sieht es heute aus? Klassische und Direktwerbetreibende lernen zunehmend voneinander und ergänzen sich gegenseitig. Sie leben nicht mehr in verschiedenen Welten. Dieses wird sich auch zunehmend auf die Gestaltung auswirken. Von dem Altmeister David Ogilvy gibt es seit kurzem die Behauptung: „Direct-Response wird seine Sonderstellung verlieren und in die Leistungspalette der allgemeinen Agenturen integriert werden." Ich behaupte zusätzlich, daß die Direct-Response-Agenturen vice versa zunehmend klassische Werbung machen werden, das heißt:

wenn gestern der Text im Mittelpunkt des Direkt-Marketing stand, wird morgen zunehmend das brillante Farbbild an Bedeutung gewinnen (parallel Rückgang des Lesebuchs, Aufstieg des Bildbandes);

Direkt-Marketing wird zunehmend zum „Korsett" der Markenwerbung, nicht zuletzt, um die Kundenbindung zu schaffen.

Die übertriebene Anwendung der Laser- und Inkjet-Personalisierung wird zurückgehen und einer edlen, anspruchsvollen Gestaltung Platz machen.

Die Wirksamkeit von Experten-Kompetenz wird die reine Prominenten-Testimonialwerbung ersetzen.

Der regionale Bezug wird immer mehr im Mittelpunkt stehen.

Alternative Reaktionsmöglichkeiten werden breiten Raum in der Darstellung einnehmen.

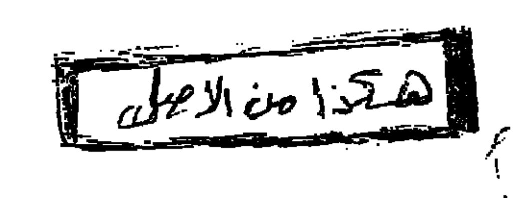
Bestimmungen des Gesetzgebers und der Post bewirken eine gewisse Eintönigkeit der Gestaltung und werden dem kreativen Spielraum Schranken auferlegen.

Die Entscheidersituation im Haushalt wird sich ändern. Den männlichen Haushaltsvorstand allein gibt es nicht mehr.

Statussymbole der jeweiligen Zielgruppe werden wirksame Elemente der Gestaltung.

Zum Schluß eine ketzerische Frage: Warum ist eigentlich die Gestaltung im Direkt-Marketing häufig so stinklangweilig und todernst?

Ich bin davon überzeugt, daß im Direkt-Marketing der Unterhaltungswert zunehmen muß und zunehmen wird. Wer morgen einen Rasenmäher erfolgreich per Post verkaufen will, der sollte schon einen „Partyratgeber für Gartenfeste" mitgestalten. Wir müssen Ersatz für das Plaudergespräch beim Händler schaffen. Direkt-Marketing wird Spaß machen, für den Verbraucher und allemal uns, die wir Direkt-Marketing gestalten. Davon bin ich überzeugt. ■



Ein neuer Studiengang in Bochum führt zum Informationsverarbeiter

Von HERBERT WEIGEL

Seit Beginn des Wintersemesters 1985/86 bietet die Fachhochschule Bochum innerhalb des Studiengangs Elektrotechnik die Studienrichtung „Informationsverarbeitung" an.

Die ersten Überlegungen, eine derartige Studienrichtung einzuführen, wurden schon im Jahre 1980 angestellt. Bei der sich seinerzeit bereits abzeichnenden Entwicklung hochintegrierter digitaler Schaltkreise, insbesondere auf dem Gebiet der Mikroprozessoren, war vorauszusehen, daß sich innerhalb der Elektrotechnik eine Schwerpunktverlagerung auf informationsverarbeitende Bauteile ergeben würde.

Der Einsatz des Mikroprozessors beispielsweise als Standardbauteil in Anlagen und Geräten der Elektrotechnik erfordert aber gleichzeitig eine Erweiterung und zusätzliche Spezialisierung des Lehrangebotes im Studiengang Elektrotechnik, da jetzt ein Bedarf an Elektroingenieuren entsteht, die neben einem breiten elektrotechnischen Grundwissen bereits während des Studiums tiefergreifende Kenntnisse bei der Informationsverarbeitung erworben haben.

Dementsprechend wurde das Vorhaben der Fachhochschule Bochum sowohl von Industrieunternehmen aus dem Ruhrgebiet als auch von Firmen der Elektrobranche mit überregionaler Bedeutung unterstützt.

Durch das Angebot der Studienrichtung „Informationsverarbeitung" an der Fachhochschule Bochum wird, wegen der zentralen Lage, Interessenten aus dem gesamten Ruhrgebiet eine Möglichkeit eröffnet, eine den Erfordernissen der Wirtschaft entsprechende Ausbildung zu erlangen und damit aussichtsreiche Berufschancen zu erwerben.

Im Gegensatz zur Informatik, die sich vorwiegend mit der Anwendung von Datenverarbeitungsanlagen im administrativen und organisatorischen Bereich sowie mit der Systemprogrammierung bei Anwendern und Herstellern befaßt, ist das Studium der „Informationsverarbeitung" ein elektrotechnisches Studium.

In den ersten drei Semestern wird im Rahmen des Grundstudiums, welches übrigens identisch ist mit den ebenfalls an der FH Bochum vertretenen Studienrichtungen „Automatisierungstechnik", „Elektrische Energietechnik" und „Nachrichtentechnik", ein breites elektrotechnisches Grundwissen vermittelt, das dem Studenten das Verstehen der weiterführenden Fächer ermöglicht.

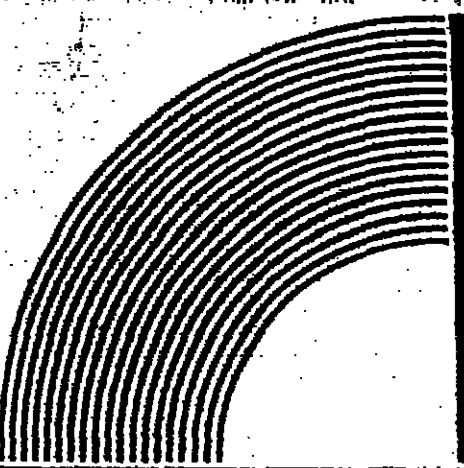
Vom dritten Semester an werden darauf aufbauend theoretische Kenntnisse und praktische Fertigkeiten auf den Gebieten gelehrt:

- Aufbau und Programmierung von Datenverarbeitungsgeräten
- Anwendung der Informationsverarbeitung in der Produktionstechnik, der Betriebsführung und im Kommunikationsbereich
- allgemeine und spezielle Rechnerstrukturen.

Dem Absolventen der Studienrichtung „Informationsverarbeitung" bietet sich ein weites und interessantes Tätigkeitsfeld an.

Die heutzutage in den verschiedenen Technologiebereichen (Energie, Stahl, Chemie) eingesetzten komplexen Systeme können ohne eine entsprechende Prozeßleittechnik unter Einsatz von Rechnersystemen nicht mehr betriebssicher und rationell geführt werden. Bei den hierbei zu lösenden Problemen der Datenübertragung, des Informationsnetzbetriebes, der Steuerungstechnik und der Meßwerterfassung einschließlich -übertragung ist der Elektroingenieur der Studienrichtung „Informationsverarbeitung" auf Grund seiner Ausbildung sowohl bei Herstellern als auch bei Anwendern ebenso gefragt wie bei dem mittleren oder kleineren Unternehmen, das seine Produkte oder seine Herstellung auf neueste Technologie umstellt.





PROF. DR. HERBERT WEIGEL

Geboren 1938. Studium 1958 bis 1963 Elektrotechnik an der TH Aachen. Anschließend Entwicklungsingenieur. Seit 1972 an der FH Bochum mit den Fachgebieten Elektrische Meßtechnik, Meßwerterfassung und -umformung, Fernwirktechnik.

Studium ist Conditio

Die Abkürzung REFA stand bei seiner Gründung 1924 für „Reichsausschuß für Arbeitsstudien". Nach Ausweitung der Aufgabengebiete heißt der gemeinnützige Verein heute „REFA – Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e. V.". Die Abkürzung „REFA" wurde als Markenname beibehalten. Sie kennzeichnet die größte berufliche Weiterbildungsorganisation auf dem Gebiet des Arbeitsstudiums, der Betriebsorganisation und artverwandter Bereiche in Europa. Über 40 000 Einzelpersonen, vornehmlich Berufspraktiker, und 2000 Firmen und Behörden beeinflussen und steuern im Rahmen ihrer Mitgliedschaft die Entwicklung und Arbeit des Verbandes. Durch diese aktive Mitarbeit wird der Praxisbezug der Lehrinhalte gewährleistet. Zudem erhält die REFA-Lehre einen besonderen Status auch dadurch, daß sie von beiden Sozialpartnern getragen wird.

Um am Seminar „Industrial Engineering" teilnehmen zu können, müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- Abgeschlossenes Ingenieurstudium oder Registrierung als Ingenieur nach den Ingenieurgesetzen der Länder. Absolventen von Hoch- und Fachhochschulen anderer Fachrichtungen können das SIE besuchen, jedoch aufgrund der Bestimmungen der Ingenieurgesetze nicht die Qualifikation „REFA-Ingenieur" erlangen.
- Nachgewiesene Kenntnisse im Arbeitsstudium. Hierzu bietet REFA verschiedene Lehrgangsvarianten an: normale Grundausbildung (acht Wochen), verkürzte Grundausbildung für Ingenieure und Betriebswirte (vier Wochen), Intensivkurs für Führungskräfte (eine Woche). Seit einigen Jahren kann die verkürzte REFA-Grundausbildung für Ingenieure auch an vielen Fachhochschulen absolviert werden.
- Nachgewiesene Kenntnisse auf den Gebieten Statistik, Kostenwesen, Planung und Steuerung, EDV. Diese können entweder durch den jeweiligen Besuch der einschlägigen Lehrgänge oder des Vorseminars, das alle diese Themen behandelt, erworben werden.

Seminare werden in Darmstadt und Dortmund und bei mehreren regionalen REFA-Organisationen angeboten. Weiterhin wird diese Ausbildung zunehmend auch unternehmensintern durchgeführt.

In sieben Wochen werden Ingenieure in Darmstadt Industrial Engineers

Von der Wissenschaft zur Praxis

Von FRIEDRICH GROSS

Der Berufsalltag fordert hochspezialisierten Diplom-Ingenieuren aller Fachrichtungen, die als Führungskräfte eingesetzt werden sollen, große Fähigkeiten auf dem weiten Gebiet der Betriebsorganisation ab.

Die Industrial-Engineering-Ausbildung – in den USA an vielen Universitäten als Vollzeitstudium angeboten – wird im deutschsprachigen Raum nur vom REFA-Verband in Darmstadt angeboten. Es handelt sich hierbei um die Vermittlung eines strategischen Konzeptes zur effektiven Analyse und Gestaltung von Arbeitssystemen. Dabei wird ein breites Spektrum praxiserprobter Methoden zur wirtschaftlichen und humanen Betriebsführung vermittelt.

In sieben Wochen werden Ingenieure berufsbegleitend mit Hilfe moderner Lehrmethoden, wie Videoaufnahmen, Rollenspielen und Gruppenarbeit, von Praktikern aus der Industrie und Wissenschaftlern geschult. Die Ausbildung setzt sich aus folgenden sieben Themenbereichen zusammen: Managementpraxis und Führungspsychologie, Problemlösung, Personalwirtschaft, Rechnungswesen, Grundstrukturen der Unternehmung, Produktionsplanung und -steuerung und Produkt- und Anlagenwirtschaft. Daneben werden Kenntnisse über neue Techniken wie CAD/CAM, Robotereinsatz oder NC-Technik vermittelt. Hinzu kommmt EDV-Einsatz.

Die Ausbildung schließt mit der Ernennung zum Industrial Engineer und nach Erstellung einer praxisbezogenen Abschlußarbeit mit der Qualifikation zum REFA-Ingenieur ab.

Die praxisnahe Ausbildung ermöglicht dem Industrial Engineer, Aufgaben des operativen Managements, etwa als Werks- oder AV-Leiter, zu übernehmen. Aber auch als Leiter oder Mitarbeiter von Stabsstellen, die sich mit organisatorischen und planerischen Aufgaben beschäftigen, ist der Industrial Engineer geeignet. Die rund 3000 bisher ausgebildeten Industrial Engineers arbeiten durchweg in mittleren und gehobenen Führungspositionen. Die steigende Nachfrage nach Industrial Engineers in der Industrie ließ die Teilnehmerzahlen dieser Ausbildung in den letzten Jahren deutlich steigen.

Die Absolventen der REFA-Ingenieur-Ausbildung schlossen sich zum Arbeitskreis Industrial Engineering (AKIE) zusammen. Ziel dieser Vereinigung ist es, die in der Ausbildung gewonnenen Erkenntnisse im Kreis von Fachleuten zu erweitern und zu vertiefen.

Um die Möglichkeiten des Erfahrungsaustausches thematisch zu erweitern und noch effektiver zu gestalten, wurde der Arbeitskreis in den letzten Jahren auch für Absolventen der REFA-Technikerausbildung, -Informatikausbildung und -Organisatorenausbildung geöffnet. Dies hat sich äußerst gewinnbringend für die Arbeit dieses Interessenverbundes erwiesen. Der Arbeitskreis gliedert sich in 30 Regionalgruppen in der Bundesrepublik; damit ist gewährleistet, daß die Mitglieder vor Ort ohne großen Aufwand regelmäßig zum Erfahrungsaustausch zusammenkommen können.

Neben dem intensiven Erfahrungsaustausch entwickeln die einzelnen Arbeitskreise Problemlösungen für die betriebliche Praxis, die dann in Vorträgen und Diskussionsabenden vorgestellt und die durch Betriebsbesichtigungen ergänzt werden. Jährlich werden in den Regionalbereichen und zentral in Darmstadt Tagungen zum Themenbereich Industrial Engineering durchgeführt.



DR. FRIEDRICH GROSS

Geboren 1949. Abitur. Studium Maschinenbau an der TH Darmstadt, Fertigungstechnik und wirtschaftswissenschaftliches Aufbaustudium an der RWTH Aachen. 1983 Promotion zum Dr.-Ing. Verschiedene Tätigkeiten in der Industrie. Bis 1983 wissenschaftliche Mitarbeit an der RWTH Aachen. 1980 bis 1983 Geschäftsführer des REFA-BV-Aachen. Ab 1983 REFA-Institut Darmstadt, seit 1984 Geschäftsführer des Arbeitskreises Industrial Engineering. – Nähere Informationen über die Ausbildung erteilt der REFA – Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisationen e. V., Wittichstraße 2, 6100 Darmstadt.

Dies ist der Weg zum Refa-Fachmann

Vorseminar

Planung und Steuerung (inklusive Prüfung)
Grundlagen der EDV (inklusive Prüfung)
Grundlagen der industriellen Kostenrechnung (inklusive Prüfung)
Statistik (inklusive Einflußgrößenrechnung und Prüfung)

1. Themenkreis: Managementpraxis und Führungspsychologie

Management-System
Motivation in der Führungspraxis
Kooperation und Wettbewerb
Kommunikation
Konfliktbewältigung im Betrieb

2. Themenkreis: Problemlösung

Problemanalyse, Zielsetzung
Zielsetzung, Ursachenanalyse
Lösungssuche, Kreativtechniken
Lösungsauswahl, Nutzwertanalyse
Planung und Steuerung der Einführung, Projektorganisation

3. Themenkreis: Personalwirtschaft

Grundlagen des Personalwesens
Ergonomie
Arbeitsrecht
Tarifpolitik
Entlohnungsgrundsätze und -formen

4. Themenkreis: Rechnungswesen

Plankosten- und Deckungsbeitragsrechnung
Vermögens- und Erfolgsrechnung
Planspiel OPEX

5. Themenkreis: Grundstrukturen der Unternehmung

Wirtschaftspolitisches Instrumentarium in der Bundesrepublik Deutschland
Grundlagen der Organisation
Schwachstellenanalyse
Unternehmensplanung
Investitionsentscheidungen

6. Themenkreis: Produktionsplanung und -steuerung mit Hilfe der EDV

Informationen und Abläufe einer integrierten Planung und Steuerung mit EDV
Materialwirtschaft
Zeitwirtschaft
Planzeittechnik

7. Themenkreis: Produkt- und Anlagenwirtschaft

Produktplanung
Qualitätssicherung
Instandhaltung
Planung und Einrichtung von Produktionsstätten
Abschlußprüfung und -gespräch

Deutsche Ärzte nach Afrika

Gibt es für deutsche Ärzte eine Beschäftigungsmöglichkeit im Ausland? Dieser Frage versucht die Zentralstelle für Arbeitsvermittlung in Frankfurt nachzugehen. Dabei werden ebenso Arbeitschancen für Angehörige anderer Gesundheitsberufe untersucht.

Die Einsatzorte liegen in Afrika oder in arabischen Ländern und dort häufig in abgelegenen ländlichen Gebieten. Beratung und Betreuung sowie aktive Mithilfe bedeuten dort im Gegensatz zur westlichen medizinischen Spitzenversorgung elementare Grundversorgung. Das notwendige Wissen und die Erfahrung dazu lassen sich durch übliche Ausbildungsgänge nicht erreichen.

Fachliche Kompetenz ist für jede Stelle selbstverständliche Voraussetzung. Das heißt nicht nur Berufserfahrung, sondern auch Tropentauglichkeit, pädagogische Fähigkeiten, sehr gute Fremdsprachenkenntnisse und eine vorurteilsfreie Einstellung zu Menschen anderer Kulturen.

Für Anfänger: Vor dem Vertrag detaillierte Auskunft über die erwartete Arbeit und über das Unternehmen beschaffen

Setzen Sie den Start in den Beruf nicht in den Sand

Von JOCHEN KIENBAUM

Junge Berufsanfänger stehen auch heute noch vor einer schwierigen Entscheidung, wenn sie – allen negativen Stellenprognosen zum Trotz – plötzlich die Möglichkeit erhalten, in mehreren Unternehmen einzusteigen. Aber selbst wenn sich nicht mehrere Alternativen bieten:

In jedem Fall kommt es darauf an, in möglichst nüchterner Weise unterschiedliche Beurteilungsschritte vorzunehmen, um bei aller Begeisterung über ein Stellenangebot nicht durch eine vorschnelle Entscheidung den Berufsstart „in den Sand zu setzen".

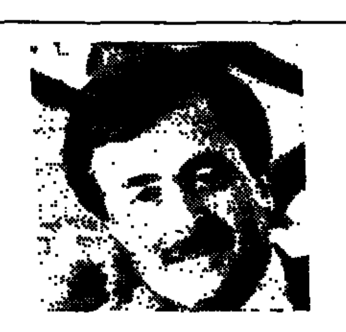
Die Beurteilung eines Unternehmens setzt sich aus mehreren Bausteinen zusammen.

Zunächst ist es erforderlich, über das Unternehmen so viel Informationen wie möglich zu sammeln. Neben dem Tätigkeitsfeld sind die Größe des Unternehmens, seine diesbezügliche Entwicklung in der Vergangenheit sowie seine Zukunftschancen zu berücksichtigen.

Wenn nicht im ersten Vorstellungsgespräch, so kann man solche Fragen doch im vorangeschrittenen Kontaktstadium stellen. Eindeutige Aussagen zur Ertragssituation wird man nicht erwarten können. Hier kann man sich jedoch externe Informationen beschaffen:

Über Pressemitteilungen, Geschäftsberichte und/oder Aussagen von Konkurrenten erfährt man unter Umständen mehr über die Situation eines Unternehmens als im Vorstellungsgespräch.

Manches Unternehmen glaubt, gute Bewerber mit idealistischen Informationen motivieren zu können, und verkennt, daß starke nachträgliche Differenzen zwischen Ist und Soll beim neuen Mitarbeiter eine Hauptgefahr für die Fluktuation darstellen.



JOCHEN KIENBAUM

Geboren 1946. Bankausbildung, Studium Wirtschaftswissenschaften in Berlin, Diplom-Kaufmann. Geschäftsführender Gesellschafter der Kienbaum Unternehmensgruppe, Düsseldorf/Gummersbach.

Rechtzeitig ein Spezialgebiet wählen

Bei der Entscheidung für oder gegen eine Anfangsstelle sollte beachtet werden, daß ein möglichst breites Aufgabenspektrum abzudecken ist. Hier bieten sich beispielsweise Assistentenpositionen an oder Stabsstellen, die der Geschäftsleitung angegliedert sind.

Neben einem breiten Aufgabenfeld sollte möglichst schon eine Perspektive für die nächsten Jahre erkennbar sein. Dies bietet den Vorteil, daß man sich rechtzeitig auf ein Spezialgebiet festlegen und Aufstiegschancen früh realisieren kann.

Im Bewerbergespräch kann es eine Hilfe sein, zu fragen

- welche Entwicklung der Stellenvorgänger genommen hat;
- wie die mittelfristige Personalbedarfssituation in den relevanten Aufgabenfeldern aussieht;
- ob und welche Personalentwicklungskonzepte für den zukünftigen Stelleninhaber vorhanden sind.

Bei aller Berechtigung von Fragen nach der künftigen Entwicklung gilt es jedoch, höflich und bescheiden zu bleiben und einen einseitigen Forderungscharakter zu vermeiden. Denn letztlich hat man ja noch nicht bewiesen, wozu man fachlich und persönlich überhaupt in der Lage ist.

Die Prüfung der Karrieremöglichkeiten und die Frage, wo denn die eigenen Interessen sowie Stärken und Schwächen liegen, führt unmittelbar zur Beurteilung des wahrzunehmenden Aufgabenfeldes im Unternehmen.

Neben breit gefächerten Aufgabenfeldern sind Aufgabenstellungen

- mit vielen Schnittstellen zu anderen Abteilungen,
- mit der Möglichkeit zu externen Kontakten,
- mit breitem eigenen Verantwortungs- und Entscheidungsspielraum,
- mit anspruchvollen fachlichen Problemstellungen,
- mit der Möglichkeit zur Intensivierung von Sprachkenntnissen und Auslandskontakten,
- mit Kontaktmöglichkeiten zu Personalentscheidern auch in anderen Abteilungen,
- mit der Möglichkeit der Mitarbeit in abteilungsübergreifenden Projektgruppen,
- mit der Chance zur Präsentation von Leistungen bei der Unternehmensleitung positiv zu beurteilen.

Trotz allem sollte man sich jedoch nicht überschätzen und von vornherein realistisch abwägen, was man zu leisten vermag. Ein bescheidener Anfang mit nachweisbaren Erfolgen wird bei weitem positiver bewertet als ein „Fehlstart" in einer spektakulären Position.

Der Berufseinstieg sollte nicht ausschließlich nach Gehaltsgesichtspunkten entschieden werden. Was hilft der Einstieg mit 500 Mark im Monat über dem Konkurrenzangebot, wenn anschließend die Weiterentwicklung auf sich warten läßt.

Um ein Gefühl dafür zu bekommen, wo das Vergütungsniveau eines Unternehmens liegt, helfen Informationen zur möglichen künftigen Gehaltsentwicklung. Beispielsweise kann man nach dem Durchschnittsgehalt von Mitarbeitern, die nach vergleichbarem Start jetzt fünf Jahre im Unternehmen sind, fragen. Diese mittelfristigen Gehaltszahlen sagen mehr aus als das Einstiegsangebot.

Für Fachhochschulabgänger liegen die Jahreseinstiegsgehälter derzeit zwischen 38 000 und 45 000 Mark, für die Kollegen von Universitäten und Technischen Hochschulen erhöhen sich diese Grenzwerte jeweils um etwa 5000 Mark.

Bei einer geradlinigen Entwicklung und nachweisbaren Erfolgen wird ein Berufseinsteiger nach etwa fünf Jahren eine Gruppenleiterfunktion oder die Aufgabe eines Stellvertretenden Abteilungsleiters erreichen können, die dann mit einem durchschnittlichen Jahresgehalt zwischen 70 000 und 80 000 Mark vergütet wird. Die genannten Zahlen können in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße, der Unternehmenssituation oder der Branche variieren.

Häufig wird festgestellt, daß dem Standort eines Unternehmens ein nicht unerhebliches Gewicht bei der Entscheidungsfindung zukommt. Es ist jedoch unklug, diesen Faktor zu hoch zu bewerten, vielmehr sollten die vorgenannten Analysekriterien Vorrang besitzen.

Für erfolgreiche Führungskräfte ist eine gewisse Mobilität jedoch auch im fortgeschrittenen Lebensalter charakteristisch und wird von den Managern teilweise sogar aktiv angestrebt.

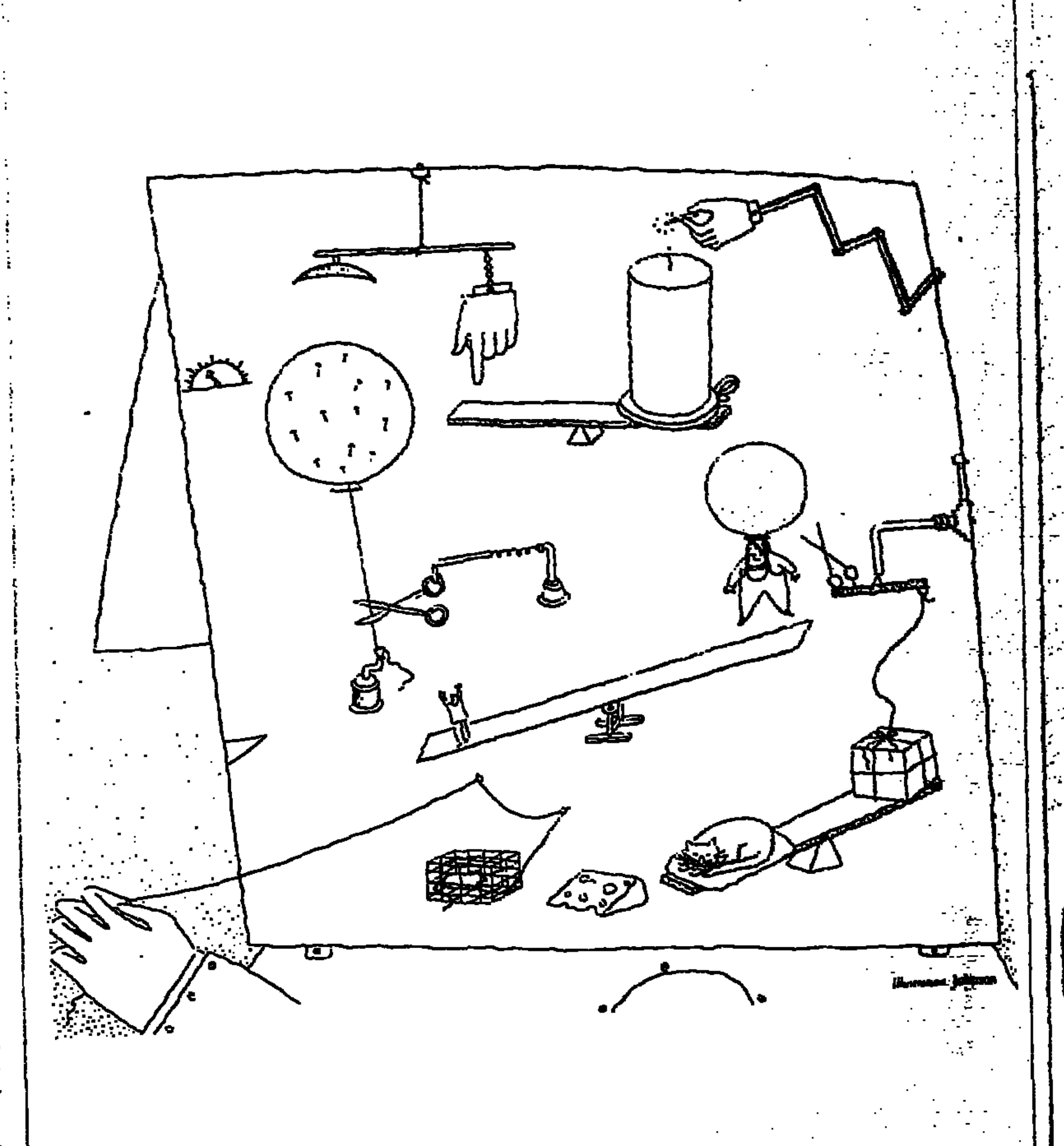
Mobilität wird aktiv angestrebt

Bei den Karrieremöglichkeiten sollte man sich vor Augen halten, daß ein Unternehmen häufig nicht in der Lage ist, durch mittel- und langfristige Karriereplanung feste Entwicklungswege aufzuzeichnen.

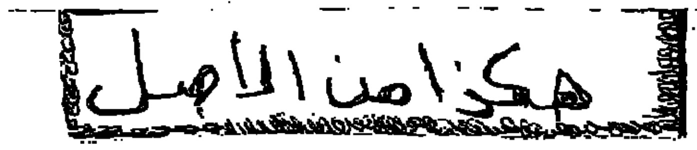
Größere Unternehmen bieten in der Regel mehr und klar umrissenere Entwicklungsmöglichkeiten als kleinere Unternehmen. Kleinere Firmen wiederum haben den Vorteil, daß man ein breiteres Aufgabenfeld erhält und der berufliche Aufstieg schneller erfolgen kann.

Bevor die endgültige Entscheidung für oder gegen ein Unternehmen fällt, sollte eine systematische Gegenüberstellung und Bewertung der einzelnen hier aufgezählten Beurteilungskriterien erfolgen.

Spezialisten für Personalentwicklung haben festgestellt, daß die Weichenstellung für Karriere in den ersten sechs Jahren der Berufstätigkeit stattfindet. Wer also am Anfang zu viele Fehler macht, hat später oft Probleme. ■



Arbeit ist Kettenreaktion



Ihre geheiligten Hallen sind keine stillen Häfen mehr für den finanziellen Güterkreislauf

Die „Produkte" der Bank sind längst Konsumartikel geworden

Von KLAUS DIETZ

Im Kreditgewerbe haben sich in den letzten 25 Jahren gravierende Strukturveränderungen ergeben, und weitere stehen bevor. An die Stelle zielgruppenorientierter Spezialinstitute sind Universalbanken für das Massengeschäft getreten, die sich weit über das Industriefinanzierungs- beziehungsweise Devisen- und Anleihegeschäft hinaus um die Spareinlagen des Bürgers und seine kleinen Kreditwünsche bemühen.

Die Sparkassen dagegen, die „Banken des kleinen Mannes", sind – gestützt durch ihre Dachorganisationen wie die Landesbanken/Girozentralen – den entgegengesetzten Weg gegangen, in die Großfinanzierung oder ins Auslandsgeschäft.

Die Attraktivität des deutschen Marktes hat zudem zahlreiche Kreditinstitute aus dem Ausland angezogen, die über ihre Niederlassungen längst nicht mehr allein deutsche Vertriebsgesellschaften von Konzernen aus den jeweiligen Heimatländern bedienen.

Der Wettbewerb im Kreditgewerbe ist im Zuge dieser Entwicklung, möglichst alle internationalen Marktsegmente abzudecken, immer härter geworden. Banken sind lange nicht mehr der „stille Hafen" für die Abwicklung des finanziellen Güterkreislaufes, in deren „heiligen Hallen" die Spitzen der Wirtschaft Schlange stehen. Sie müssen moderne Dienstleistungsunternehmen sein, die zu den Kunden mit einem wettbewerbsfähigen Angebot kommen. Die Filialisierungswelle der sechziger und siebziger Jahre und der Kampf um günstige Standorte spricht da eine deutliche Sprache.



KLAUS DIETZ

Geboren 1937. Bankkaufmann. Seit 1978 Geschäftsführender Gesellschafter der H. Neumann Management-Beratung Frankfurt.

Bestehen im Wettbewerb heißt nicht nur Kundennähe und guter Service, sondern auch ständige Anpassung des Angebots an die sich verändernden Bedürfnisse einer anspruchsvollen und preisbewußten Klientel. Das bedeutet gleichzeitig eine aktive Marktforschung ebenso wie eine umfassende Informationspolitik nach außen.

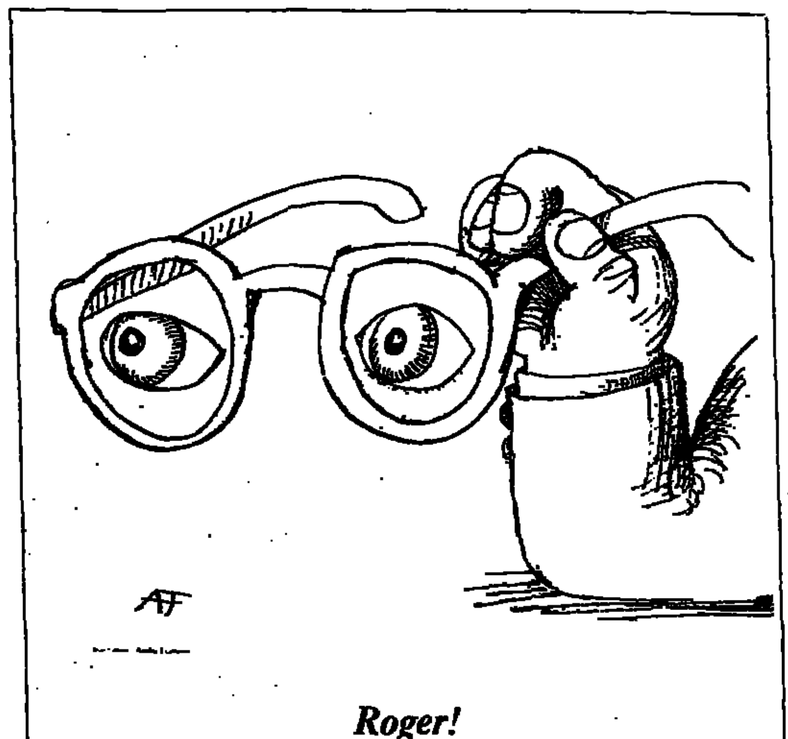
Zeitgemäße Produktpolitik ist heute für das Kreditgewerbe ebenso selbstverständlich wie für die Hersteller von Konsumartikeln. Da jeder auf jedem Feld seine Marktchancen nutzen will, sind Übergriffe auf andere, früher nicht bearbeitete Geschäftsbereiche heute die Regel, werden Vorstöße in eigentlich branchen- oder gattungsfremde Gebiete unternommen. Erregte es Ende der 50er Jahre noch erhebliches Aufsehen, als eine maßgebliche Geschäftsbank in das damals einigen Spezialinstituten vorbehaltene Hypothekendarlehensgeschäft einstieg, so wird es heute eher akzeptiert, daß Großbanken seit kurzem Lebensversicherungen verkaufen. Der Konkurrenzkampf um das Geld des kleinen Mannes spitzt sich weiter zu. Bedrängt sehen sich die Banken außerdem durch die Kreditkarten-Organisationen, die sich anfangs gezielt an einkommensstarke Zielgruppen wendeten, heute aber bereits Nachahmer bei den Kaufhauskonzernen finden.

Auch das Industriekreditgeschäft hat an Reiz und Marge verloren, seitdem dieser Teilmarkt von Anbietern überbesetzt ist und zudem die inzwischen gut in der Bundesrepublik etablierten Auslandsbanken kräftig mitmischen. Dagegen gelang es den Banken und Sparkassenorganisationen, beim Aufkommen des Leasing in der Bundesrepublik Anfang der 60er Jahre durch Kapitalbeteiligungen oder eigene Tochtergesellschaften diesen expansiven Finanzierungsteilmarkt gut in den Griff zu bekommen. Die Integration von Leasing in die Produktpalette der Finanzierungen, die heute weit fortgeschritten ist, hat Abschmelzverluste verhindert, gleichzeitig jedoch auch neue Service-Anforderungen gestellt. Schließlich stehen die Kreditinstitute – bedingt durch veränderte Angebots- und Kundenstruktur – vor dem Zwang, durch Rationalisierungsmaßnahmen, Änderungen der Organisationsstruktur und intensive Nutzung neuer Technologien der Datenerfassung, -verarbeitung und -übertragung die ausufernden Kosten zu begrenzen und leistungsfähigere Verwaltungs- und Informationsabläufe zu schaffen.

Das Bankgeschäft als moderne Dienstleistung heißt also Ausrichtung auf den Käufermarkt, Orientierung an Kundenproblemen, markt- und kundengerechte Produkte, leistungsfähige Informationssysteme, intensivere und individuelle Kundenbetreuung. Das heißt zugleich Abkehr von herkömmlichen Methoden der Bewertung von Kundenbonität oder Kreditwürdigkeitsprüfung im Sinne einer dynamischen Analyse des Markt- und Ertragspotentials eines Unternehmens statt einer substanzfixierten Vergangenheitsbetrachtung, die persönlich individuelle Betreuung und Beratung des Kunden auf der Basis eines gegenseitigen Vertrauens statt einer formular- und durchschnittsorientierten Sachbearbeiter-Mentalität.

Dienstleistung bedeutet nicht zuletzt, auf den Kunden zugehen, seine Probleme vor Ort kennenlernen, Bank-Produkte selbst anbieten, also nicht hinter dem Schalter warten, bis ein Kunde kommt.

Das Kreditgewerbe hat sicherlich die Zeichen der Zeit erkannt und begonnen, den Gegebenheiten des Marktes Rechnung zu tragen. Doch während sich zum Beispiel Werbekampagnen kurzfristig von außen einkaufen lassen, benötigt es weitaus mehr Zeit, die in den Banken und Sparkassen arbeitenden Menschen – von Sachbearbeitern am Schalter bis zum Vorstandsvorsitzenden – auf die veränderte Landschaft einzustellen oder die Fachleute zu rekrutieren, die neue und zusätzliche Aufgabenbereiche kompetent ausfüllen.



Roger!

Hier eröffnen sich auf allen Ebenen große Chancen für qualifiziert ausgebildete Nachwuchskräfte, denn durch interne Weiterbildungsmaßnahmen allein sind die Personallücken aus den eigenen Reihen nicht zu schließen. Es werden in zunehmendem Maße Spezialisten für Organisationsfragen, Datenverarbeitung und Kommunikationstechnik, Marketing und Verkauf benötigt, die vorwiegend extern gesucht werden müssen.

Karriere im Bank-Management war bei den großen Geschäftsbanken und den privaten Spezialinstituten früher vor allem Juristen und Volkswirten vorbehalten, als Auslandsengagements, Anleihen, Industrie-Großkredite, Wertpapier- und Devisenhandel dominierten, das Massengeschäft mit Spareinlagen und Kleinkrediten gerne den Sparkassen und Volksbanken überlassen wurde. Insoweit kann man heute feststellen, daß eine große Zahl an Führungskräften im Kreditgewerbe eine Ausbildung aufweist, die auf andere Anforderungen zugeschnitten und unter den derzeitigen Gegebenheiten nicht immer optimal ist.

Daraus resultiert ein erheblicher Bedarf an Führungskräften auf der mittleren und oberen Ebene mit einer anderen Qualifikationsstruktur. Für Absolventen der Universitäten eröffnen sich hier auf den ersten Blick interessante Arbeits- und Aufstiegsmöglichkeiten. Allerdings, das läßt sich aus der bewußt ausführlich geschilderten Banklandschaft von heute ablesen und deckt sich mit den Erfahrungen des Personalberaters, keineswegs für alle Akademiker.

Volkswirte und Juristen, die dem klassischen Anforderungsprofil des Bank-Managements entsprechen, haben nur in bescheidenem Maße Karrierechancen. Die Sprossen der Karriereleiter sind bereits überbesetzt. Relativ besser sind dabei diejenigen Nachwuchskräfte gestellt, die vor dem Studium eine Banklehre absolviert haben und in interne Trainee-Programme ein gewisses Maß praktischer Erfahrung und kaufmännischer und betriebswirtschaftlicher Kenntnisse einbringen.

Weitaus günstiger ist die Situation für Diplom-Kaufleute und Betriebswirte, die sich etwa auf Fächer wie Bankbetriebslehre, Organisation oder Marketing, aber auch Rechnungswesen, Revision oder Steuern spezialisiert haben und zudem über eine vor dem Studium abgeschlossene Banklehre verfügen. Sie entsprechen in hohen Maße dem Typ der modernen Führungskraft eines Dienstleistungsunternehmens, die Theorie und Praxis miteinander verbinden, marktorientierte Produktentwicklungen ebenso wie kundenorientierte Problemlösungen beherrschen sollte.

Chancen für Betriebswirte eröffnen sich insbesondere im Bereich der Kundenbetreuung. Der Kreditsachbearbeiter alter Prägung wird durch den Firmen-Kundenberater abgelöst, der für Eigentümer oder Top-Manager eines Unternehmens ein adäquater Gesprächspartner sein muß. Dabei wird nicht nur Fachwissen über das gesamte Feld der Finanzierungen verlangt, sondern auch Verständnis für unternehmensspezifische Problemstellungen bis hin zu Branchen- und Produktfragen. Bestandteil einer umfassenden Kundenbetreuung können sogar private Probleme sein, so daß der Aufbau eines persönlichen Vertrauensverhältnisses weitaus wichtiger ist als beispielsweise eine Zinsdifferenz gegenüber dem Konkurrenzangebot einer anderen Bank.

Auch für die Anlageberatung oder den Wertpapier- und Devisenhandel kann eine betriebswirtschaftliche Ausbildung die Startchancen verbessern. Interessante Arbeitsmöglichkeiten bieten zudem in der Bundesrepublik ansässige ausländische Banken. Sie befinden sich oft in einer Phase stärkerer Expansion und einer gezielten Ausweitung der Produktpalette. Nachwuchskräfte erhalten dabei meist die Gelegenheit, unterschiedliche Abteilungen kennenzulernen und – manchmal auch als Trouble Shooter – breit angelegte Praxiserfahrungen zu sammeln.

Der sich weiter verschärfende Wettbewerb und die nachhaltigen Veränderungen der Informations- und Kommunikationstechniken bieten Marketing- oder EDV-orientierten Nachwuchskräften interessante Aufstiegsmöglichkeiten. Auf diesen Gebieten besteht ein großer Bedarf an Spezialisten, die für Produktentwicklung und Verkaufsförderung sowie moderne Kommunikationsstrukturen – von computergerechten Karten-Systemen bis hin zu home- und electronic banking – die Weichen für die Zukunft stellen.

Sind also die Karriere-Chancen im Bank-Management gut? Die Frage ist für die Führungskräfte positiv zu beantworten, die von Ausbildung und Einstellung her den gestiegenen und veränderten Anforderungen gerecht werden und zugleich flexibel genug sind, permanent dazuzulernen. Wer im Kreditgewerbe einen sicheren, ruhigen „Beamten-Job" sucht, ist auf der falschen Fährte. Es gilt für alle Führungsebenen, daß der „blaue Anzug" nicht den Bank-Manager ausmacht, sondern daß höchste Anforderungen an Persönlichkeit, Überzeugungs- und Motivationskraft sowie Durchsetzungsvermögen gestellt werden.

Wenn gelegentlich über mangelnden Ehrgeiz und übertriebenes Sicherheitsdenken des Führungskräftenachwuchses geklagt wird, so müssen sich die Kreditinstitute fragen lassen, inwieweit ihr bislang gepflegtes Image und ihre frühere Personalpolitik dazu beigetragen haben. Die Vorkehrungen, um sich auf die veränderten Gegebenheiten einzustellen, haben im Management-Bereich länger gedauert als bei der Umstellung technischer Systeme.

Auch heute noch sind die Aufstiegschancen teilweise blockiert, weil langjährige Mitarbeiter Positionen besetzt halten, für die sie aus heutiger Sicht nicht optimal ausgebildet und qualifiziert sind. Das gilt vor allem in der zweiten und dritten Führungsebene. Der Umdenk- und Anpassungsprozeß muß zügig weitergehen. Das betrifft sowohl die Kandidaten, die eine Bank-Laufbahn anstreben, als auch das Kreditgewerbe selbst, das mehr Platz und Spielraum für die Management-Generation schaffen muß, von der es sich die erfolgreiche Bewältigung der schwierigen Zukunftsaufgaben verspricht. ■

Die Stellenanzeige profiliert das Image

Von RITA BRENDLER

„Als Tochtergesellschaft der XYZ-AG gehören wir zum Firmenverbund der ABC-Gruppe, die mit überdurchschnittlichem *Erfahrungspotential und* bewährten Dienstleistungsspezialitäten weltweit erfolgreich tätig ist. In unserem dynamischen Unternehmen glauben wir einem jüngeren (nicht älter als 30 Jahre) flexiblen, promovierten Wirtschaftswissenschaftler als Assistent der Geschäftsleitung ausgesprochen günstige Rahmenbedingungen und eine relativ kurzfristige berufliche Entwicklung zum Geschäftsführer bieten zu können. Führungs- und Managementbefähi*gung, Flexibilität, Dynamik*, langjährigen Auslandsaufenthalt, Englisch-, Französisch- *und* Spanischkenntnisse setzen wir voraus. Wenn Sie nach fundierter Praxis und vorhandener Reife dieser Aufgabe entsprechen, sollten Sie sich bewerben."

Überzeichnet? Schauen Sie doch selbst einmal in die einschlägigen Medien. Stellenanzeigen können eine intensive Art der Kommunikation eines Unternehmens mit seinem gesellschaftlichen Umfeld sein. Für das Unternehmen sind sie Bestandteil der Corporate Identity und müssen sich in den aktuellen Kommunikationsstil einfügen. Für die allgemeine Öffentlichkeit sind die Anzeigen Signale über Stand und Entwicklung des Unternehmens, über Branchentrends und Konjunkturlage. Für den potentiellen Bewerber stellen sie eine Meßlatte für die Anforderungen an sein Können, seine Vorbildung und seine beruflichen Chancen dar.

Zuallererst will das Unternehmen offene Stellen besetzen. Das bleibt das Hauptziel, und nach diesem muß sich Inhalt und Gestaltung der Stellenanzeige ausrichten. Die genaue Kenntnis der Arbeitsmarktsituation und der Kommunikationsprozesse in diesem Spezialmarkt ist unerläßlich, um dieses Ziel erfolgreich und wirtschaftlich zu erreichen. Unverzichtbar sind für eine Stellenanzeige deshalb eine möglichst umfassende Positionsbeschreibung, ein realistisches Anforderungsprofil und klare Angaben zu den Bewerbungsmodalitäten.

So wichtig diese nüchternen Grundbestandteile für eine erfolgreiche Stellenanzeige auch sind, sie allein würden noch keinen Kommunikationsprozeß auslösen, weder beim potentiellen Bewerber noch gar bei einem Leser, der nicht unmittelbar zur umworbenen Zielgruppe gehört. Richtige Stellenanzeigen sind ein komplexes, psychologisch abgesichertes Gebilde.

Durch geschickt dosierten Einbau von positiven Imagefaktoren (weltweit operierendes Unternehmen, Team von Spezialisten, zukunftsorientierte Branche, expandierende Firmengruppe) werden Signale über das Selbstverständnis und die human relations eines Unternehmens dem breiten Publikum und vor allem dem potentiellen Bewerber übermittelt.

Die Leser von Stellenanzeigen folgen sehr unterschiedlichen Motivationen. Da gibt es einmal die, die akut eine Tätigkeit suchen, also im Augenblick arbeitslos oder Berufsanfänger sind, dann die latent Suchenden, die neue Aufgaben, eine andere Arbeitsatmosphäre, höhere Bezahlung oder bessere Aufstiegschancen anstreben, sowie dann natürlich auch noch die sogenannten „Marktwert-Beobachter", die anhand von Stellenanzeigen ihren Stellenwert, ihre Entwicklungschancen und Gehaltsvorstellungen überprüfen.

Während die erste Gruppe in erster Linie auf konkrete Informationen bezüglich Qualifikation und Aufgabe Wert legt, spielen bei den beiden anderen Gruppen Imagefaktoren eine bedeutendere Rolle. Die reine Beschreibung von Aufgabe und Qualifikation genügt heute also nicht mehr, wenn man nicht auf wertvolles Bewerberpotential verzichten will.

Der anzusprechende Kandidat soll dabei nicht manipuliert oder werblich eingenebelt, sondern dazu motiviert werden, die sachlichen Positionsdaten mit den zusätzlichen Informationen zu bewerten. Solche Zusatzinformationen können einerseits Hinweise für die persönlichen Chancen des Bewerbers in der entsprechenden Position für die Zukunft enthalten, das heißt Möglichkeiten des Aufstiegs und der Persönlichkeitsentfaltung, Entscheidungsspielraum, soziale Stellung im Unternehmen, Sicherheit des Arbeitsplatzes, Ausstattung und Absicherung oder Rotationsmöglichkeiten.

Besondere Sorgfalt muß jedoch auf eine klare, verständliche und realistische Aufgabenbeschreibung gelegt werden. Sie gibt dem potentiellen Bewerber nicht nur Auskunft über seine Aufgabe und seine Einordnung im Unternehmen, sondern erspart beiden Seiten auch spätere Enttäuschungen beziehungsweise Mißverständnisse bei Bewerbung und Vorstellung.

Die Qualifikationsbeschreibung reguliert auch die Anzahl der Bewerbungen. Für jede gesuchte Position ist die Arbeitsmarktsituation anders. Die Qualifikationsbeschreibung hat nicht nur die Aufgabe, dem Bewerber die erwartete Ausbildung und Erfahrung anzugeben, sie orientiert sich auch am aktuellen Stand von Angebot und Nachfrage. Ist eine Position wegen reichlichen Angebots leichter zu besetzen, wird man die Qualifikation in die Höhe schrauben, um die Bewerberflut einzudämmen (Spezifikation, Notwendigkeit spezieller Erfahrungen, Sprachkenntnisse); besteht ein Engpaß, wird man den Anforderungsrahmen flexibler gestalten, um in jedem Fall einen ausreichend großen Interessentenkreis zu erreichen.

Seit Ende der siebziger Jahre ist in den Stellenanzeigenteilen wieder „Leben" eingekehrt. Das bloße Hinter- und Nebeneinander von Textblöcken, die nur durch eingeblendete Firmen-Logos aufgelockert wurden, ist abgelöst worden durch weitgehend graphisch gestaltete Anzeigen, die durch Einhaltung unternehmensspezifischer Grundelemente einen Wiedererkennungseffekt haben und – wie bei Produkt- und/oder Image-Anzeigen längst üblich – nicht nur Bestandteil, sondern Promotor des Corporate Image der betreffenden Unternehmen sind.

Ein heute bei einigen Medien fast unüberschaubarer Stellenteil verlangt von einer Stellenanzeige, die wirkungsvoll sein soll, daß der Leser mit einem Blick die gebotene Position und den Absender erfassen kann. Deshalb gehen immer mehr Firmen dazu über, ihren Stellenanzeigen ein „eigenes Gesicht" zu geben, sie klar nach drei Kriterien zu gliedern: „Wir sind, wir suchen, wir bieten".

Die Größe der Anzeige richtet sich in der Bundesrepublik Deutschland natürlich nach dem Niveau der Position des gesuchten Mitarbeiters. Früher galt einmal, daß der Anzeigenpreis etwa einem Bruttomonatsgehalt entsprechen sollte. Heute aber ist diese etwas stupide Regel erfreulicherweise überholt. Es ist besser, weil vernünftiger, die Formate in Relation zum Stellenmarkt des jeweiligen Insertionsträgers, also der Zeitung oder Zeitschrift, zu bestimmen.

Die richtige Auswahl des jeweils erfolgversprechendsten Mediums für die Stellenanzeige ist nicht einfach. Die Entscheidung sollte flexibel nach den speziellen Anforderungen getroffen werden. Richtet sich die Suche an einen regionalen oder überregionalen Arbeitsmarkt? Sind die potentiellen Bewerber auf eine bestimmte Branche konzentriert? Soll die Besetzung kurzfristig oder mittelfristig erfolgen? Nicht zuletzt natürlich auch die Frage, wieviel *Geld* man für diesen Teil der Stellenbesetzung auszugeben bereit ist. Eine Vielfalt von regionalen und überregionalen Printmedien bietet *sich dem Stellenanbieter in der* Bundesrepublik Deutschland.

Zwar zeichnen sich bereits alternative Möglichkeiten zu den Printmedien ab, aber ein Mensch mit dem Wunsch, sich zu verändern, möchte abwägen, möchte prüfen. Diese Gelegenheit hat er bisher am besten mit einem gedruckten *Medium*. Hier kann er nachlesen, hier kann er anfassen. Schon heute ist eine Vorabinformation etwa per Bildschirmtext über den Stellenmarkt durchaus machbar. Für die überschaubare Zukunft bleibt dies eine nützliche Ergänzung, jedoch keine Alternative.

Die Bedeutung der effektiven Besetzung vakanter Positionen und die wirtschaftliche Abwicklung dieses komplexen Prozesses machen bei den verantwortlichen Personalleitern zusätzliche Kenntnisse und Erfahrungen erforderlich.

Die in diesem Artikel skizzenhaft dargestellten Anforderungen an eine erfolgreiche Stellenanzeige können nur im sinnvollen Zusammenspiel von Trägern unterschiedlichen Know-hows optimal erfüllt werden.

Zur intimen Insiderkenntnis des Personalleiters (unterstützt vom Fachvorgesetzten des potentiellen Stelleninhabers und vom PR-Chef des Unternehmens) über die Inhalte der zu besetzenden Position, über deren materielle und soziale Ausstattung, über Unternehmensziele und Unternehmensimage kommt ergänzend die Erfahrung des Personalberaters. Er kennt den Arbeitsmarkt und seine Gepflogenheiten; er hat – aus vielen anderen Aufträgen – Erfahrungen mit der Erfolgsaussicht einer Anzeige in den jeweiligen Medien; er kann beratend die oben geschilderten Komponenten einer Stellenausschreibung gewichten und ordnen, er bildet die Schnittstelle zur gestaltenden Werbe- oder Anzeigenagentur.

Dabei ist zunächst noch offen, ob die Stellenanzeige unter dem Namen des suchenden Unternehmens selbst erfolgt oder unter dem Namen der Personalberatung. Im letzten Fall wird sich das Unternehmen – aus unterschiedlichen Gründen – in der ersten Phase nicht zu erkennen geben, der Leser hat es aber auch nicht mit einer anonymen Chiffreanzeige zu tun, sondern er kann den Personalberater als Kontaktperson nutzen.

Nachdem der Personalberater die Vorauswahl getroffen hat, überläßt er die Entscheidung, wer vom Unternehmen eingestellt werden wird, diesem selbst. Personalberater sind heute anerkannte Partner auf dem Personalmarkt. Ihre Anzeigen, in typischer Gestaltung, oft über ganze Zeitungsseiten hinweg, prägen die Anzeigenteile der Zeitungen. Die Aufgabe der Personalberatung kann jedoch auch darauf beschränkt bleiben, daß spezielle Mitarbeiter die Personalleiter der Mitarbeiter-suchenden Unternehmen bei der inhaltlichen und graphischen Gestaltung der Anzeige unterstützen. Als zusätzliche Leistung wird oft noch die Abwicklung der Anzeigenschaltung angeboten. Der Vorteil für das Unternehmen liegt darin, daß dank der Erfahrung der Anzeigenspezialisten das Risiko bei der Personalbeschaffung erheblich gemindert wird.

Es gibt aber noch andere Gründe, einen Personalberater zu engagieren. Über den Namen eines Beraters mit gutem Image bekommen auch kleinere Firmen und Firmen mit weniger attraktiven Namen mehr Bewerbungszuschriften. Außerdem ist der Aspekt des Wettbewerbs nicht außer acht zu lassen.

Bei allen Fakten sei jedoch eines als Resümee gesagt: Eine Personalanzeige ist mehr als nur ein Stellenangebot. Sie ist ein Werkstück mit vielerlei Facetten, letztendlich und Gott sei Dank auch menschlichen. ■

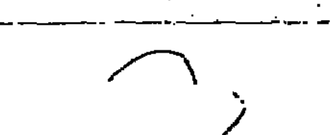


Entscheidungen müssen sitzen



RITA BRENDLER

Geboren 1944. Ausbildung im *Karl-Marklein-Verlag. Von* 1975 bis 1984 Anzeigenleiterin der „VDI-Nachrichten". Seit Oktober 1984 Leiterin Anzeigenservice der SCS-Personalberatung GmbH, Hamburg.



Einer sozialethischen Führungsaufgabe haben sich längst nicht alle Chefetagen gestellt:

Wie verhütet man mit Erfolg Unfälle im Betrieb?

Von JOSEF RAINER

Noch immer müssen wir in der Bundesrepublik jährlich rund zwei Millionen gemeldete Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten verzeichnen. Da hilft kein billiger Stolz darüber hinweg, daß diese Ziffer gegenüber dem letzten Jahrzehnt erheblich gesunken ist. Fest steht die Tatsache, daß sich dahinter unermeßliche Verluste an Leben und materiellen Werten verbergen, um dies in einem hochindustriellen sozialen Rechtsstaat, dessen Vertreter aller Richtungen und Bereiche nicht müde werden, den Verfassungsauftrag zur Erhaltung und Förderung der Menschenwürde, und das heißt doch wohl auch der körperlichen und seelischen Unversehrtheit, zu deklamieren.

Ein hohles Pathos, eine ernüchternd blamable Bilanz. Auch in einer Zeit, da man materielle Werte nur noch in Milliardenhöhe beeindruckend zur Kenntnis nimmt, sollten rund 15 Milliarden unmittelbarer Aufwand für Rehabilitation, Rente und Unfallverhütung der Berufsgenossenschaften und etwa 45 Milliarden verdeckter Folgekosten auch dem letzten klarmachen, worum es hier geht.

Es setzt sich immer stärker die Erkenntnis durch, daß wir die Gefährdung durch die technischen Arbeitsmittel inzwischen vom Prinzip her organisatorisch, juristisch und technisch in den Griff bekommen haben. Das beweist eindrucksvoll der Rückgang der Unfallzahlen:

- Die gemeldeten Arbeitsunfälle sind von 1975 bis 1985 um 25 Prozent von 2,7 Millionen auf unter zwei Millionen zurückgegangen;
- die schweren Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten haben sich um rund 25 Prozent vermindert;
- die tödlichen Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten sind sogar um 35 Prozent zurückgegangen.

Anders sieht es mit den Menschen, das heißt den psychologischen und soziologischen Ursachen, aus. Das bedeutet, daß es in Zukunft vorrangig um die Beeinflussung der Verhaltenskomponenten als Unfallursache gehen muß.

Der Erfolg der betrieblichen Unfallverhütung hängt entscheidend davon ab, inwieweit es gelingt, die Arbeitssicherheit als sozialethische und sozialpädagogische Forderung im Bewußtsein eines jeden einzelnen zu verankern. So genügt es nicht, dem arbeitenden Menschen Anweisungen für sein Verhalten bei bestimmten Tätigkeiten zu geben. Erforderlich ist vielmehr, jedes einzelne Verhalten in ein umfassendes Sicherheitsbewußtsein einzubetten.

Die Bildung dieses Sicherheitsbewußtseins ist eine Erziehungsaufgabe ersten Ranges. Sie bedeutet letztlich: Erziehung des Menschen zu einem sozialen Verhalten, das den Bedingungen des modernen Lebens entspricht.

Das Management muß überzeugt sein

Diese Führungsaufgabe muß mit technischen, organisatorischen und pädagogisch-psychologischen Mitteln in Angriff genommen werden. Bekennt man sich zu dieser Auffassung, so folgt daraus die zweite, für die Unfallverhütung wichtigste: Die Unfallverhütung im Betrieb wird um so erfolgreicher sein, je mehr Bedeutung die Führung ihr einräumt. Der Erfolg der Unfallverhütung steht und fällt also damit, ob und wieweit die Betriebsführung die Unfallverhütung zu ihrer ureigensten Aufgabe macht oder nicht. Mit diesem Wollen der Unternehmensleitung und der Führungskräfte steht und fällt die Unfallverhütung und damit der Sicherheitsgrad eines Betriebes.

Die Verantwortung für den Sicherheitszustand eines Betriebes bleibt bei den Führungskräften. Es muß unter allen Umständen vermieden werden, daß die Unfallverhütung ein Sonderressort darstellt, das von Sicherheitsspezialisten verwaltet wird. Es muß vielmehr unbedingt erreicht werden, daß Unfallverhütung und Sicherheit ein wesentlicher Bestandteil einer jeden Arbeit sind. Zur erfolgreichen Unfallverhütung genügt die Kenntnis der technischen Daten noch nicht. Ohne Nutzbarmachung der stetig wachsenden Erkenntnisse der Arbeitswissenschaft, insbesondere der Arbeitsmedizin und der -psychologie, kann das gesteckte Ziel nicht erreicht werden.

Auf allen genannten Fachgebieten liegt eine Reihe bedeutender Einzelerkenntnisse vor. Woran es jedoch fehlt, ist die Koordinierung dieser einzelnen Tatsachen im Hinblick auf die Erfordernisse der Unfallverhütung und deren Nutzbarmachung in der betrieblichen Praxis. Es ist völlig wirklichkeitsfremd anzunehmen, daß jeder Unternehmer ein Experte auf all diesen Gebieten sein muß. Ein allgemeiner Überblick und die Kenntnis von der besonderen Bedeutung der genannten Einzelheiten für die Unfallverhütung müssen jedoch grundsätzlich bei jedem Mitglied der Geschäftsleitung vorausgesetzt werden.

Nun erreicht man optimale Arbeitssicherheit nicht dadurch, daß ab und zu mehr oder weniger wortreiche und sentimentale Appelle an die Belegschaft gerichtet, Unfallverhütungsplakate und -sprüche ausgehängt, die Mitarbeiter mit Schutzhelmen oder -brillen ausgerüstet und oft erst nach Anstoß von außen gesetzliche Vorschriften formal erfüllt werden. Es gehört mehr dazu.

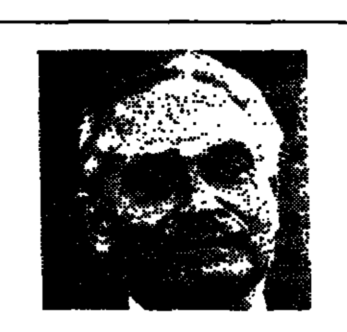
Optimale Arbeitssicherheit erreicht man nur durch die in alle betrieblichen Arbeitsabläufe integrierten Erkenntnisse, die aus Unfall-, Schadens- und Arbeitsplatzanalysen gewonnen werden. Sie verlangt die Erfüllung konstruktiver, arbeitsorganisatorischer und personeller Sicherungsforderungen. Die Aufgabe „Arbeitssicherheit" ist also komplex.

Ihre Lösung verlangt nicht nur die Kenntnisse der in Gesetzen und Vorschriften festgelegten Mindestforderungen, sondern auch fundamentale Kenntnisse über die Entstehung, den Ablauf und die Folgen unfallartigen oder unplanmäßigen Betriebsgeschehens; einen ausreichenden Einblick in Konstruktion, Arbeitsorganisation und das Personalwesen im weitesten Sinne und die Fähigkeit, die Erfordernisse der Sicherheit optimal mit den anderen Betriebserfordernissen in Einklang zu bringen.

Einzelne Personen sind heute in der modernen Wirtschaft nicht mehr in der Lage, alle für eine erfolgreiche Betriebsführung erforderlichen Fähigkeiten in sich zu vereinigen, und die Aufgabenverteilung innerhalb der Betriebsführung ist, abgesehen von Kleinbetrieben, heute die Regel. Und genauso, wie man etwa die Arbeitsvorbereitung, die Qualitätskontrolle oder das Personalwesen nicht mit der linken Hand erledigen kann, genausowenig läßt sich die Arbeitssicherheit so nebenbei mitmachen. Der Erfolg in der Unfallverhütung ist auch ein Maß für die Fähigkeit der Unternehmensleitung, einen Betrieb wirtschaftlich zu führen.

Wenn also moralische und billige psychologiche Appelle nicht ausreichen, dann wird es auf ein klar formuliertes, zielgerichtetes Programm unternehmerischer Unfallverhütungsarbeit ankommen.

Die erfolgreichen Bemühungen vieler Betriebe um die Sicherheit am Arbeitsplatz erweisen, daß es tatsächlich möglich ist, die Unfallgefahren wirksam herabzusetzen. Dazu bedarf es allerdings des ausdrücklichen Willens der Unternehmensleitungen. Die Überzeugung, daß Produktion und Sicherheit keine Gegensätze sind, sondern daß jede für die Sicherheit gemachte Aufwendung letzten Endes gewinnbringend ist, setzt sich immer mehr durch.



DR. JOSEF RAINER

Geboren 1925. Zunächst Landwirt, 1947 Abitur. Studium der Sozialwissenschaften, Nationalökonomie, Soziologie, Geschichte und Staatsrecht in Heidelberg und an der Harvard University. 1952 Promotion zum Dr. phil. Industriepraxis. Seit 1962 Hauptgeschäftsführer der Arbeitgeberverbände Metallindustrie, der Zuckerindustrie Nordrhein-Westfalens und der Papier und Pappen verarbeitenden Industrie, Köln.

Trotz erheblicher Erfolge, deren Väter – wie üblich – sehr zahlreich sind, wird man feststellen müssen, daß wir mit den bisherigen Bemühungen um Arbeitssicherheit und Unfallverhütung an Grenzen stoßen, ja, teilweise sogar mit den althergebrachten Methoden nur noch Unheil anrichten.

Wenn heute zum Beispiel das einschlägige Gesetzes- und Vorschriftenwerk, wie es in die Betriebe fast täglich hineinhagelt, nur noch nach Kilogramm und Dezimeterumfang und nicht mehr nach Seitenzahlen gemessen werden kann und weder sprachlich noch begrifflich verständlich ist, dann vergeht einem wirklich jeglicher Spaß. Es muß endlich einmal bedacht werden, wie sich dieser „Paragraphen-Orkan" aus der betrieblichen Praxis darstellt.

„Das erste Erschrecken vermittelt die Vision von Ingenieuren, Technikern, Meistern, Unternehmern und Betriebsräten, die nur noch nachschlagen, ob irgendein Paragraph ihnen sagt, was sie – statt ihre erworbene Fachkunde und Erfahrungen einzusetzen – auszuführen haben."

Überhaupt wird man feststellen können, daß wir Deutschen einen unheimlichen Ehrgeiz entwickeln, zunächst ein Gesetz zu formulieren, dann Richtlinien und Verordnungen, dann Kommentare, schließlich Schuldige, dann Geldbußen und Strafen zu finden.

Ob dies der Praxis hilft, wird kaum noch gefragt. Wer bei uns für die Arbeitssicherheit und Unfallverhütung kämpft, schreit zunächst meist nach einem Gesetzgeber, der seinerseits mit den zuständigen Behörden und anderen Trägern der öffentlichen Verantwortung drauflooseifert, Gesetze, Verordnungen und Richtlinien zu erlassen, damit sich die Betriebe gefälligst danach zu richten haben.

Ob sie, die Menschen im Betrieb, das alles auch noch verstehen, ja zu lesen, zu begreifen und zu verarbeiten vermögen, ist nicht gefragt. Oder sollte es tatsächlich in dieser Republik noch jemanden geben, der die Fülle an Gesetzen, Verordnungen und Richtlinien, die für seine Arbeit wichtig sind, kennt, begreift und für seine Praxis anwendbar hält? Das wird rundheraus bezweifelt.

„Wir haben auf dem Gebiete der Arbeitssicherheit und Unfallverhütung keinen Nachholbedarf mehr an Gesetzen, Verordnungen und Richtlinien", verkünden die Fachleute unter tosendem Beifall aller Betroffenen. Nur, tags darauf hat man seine eigenen Schlagworte schon wieder vergessen und produziert nur noch vermehrt drauflos.

Das muß bei uns wohl so sein, dazu sind wir Deutsche und wissen, was wir unserem Rufe schuldig sind – koste es, was es wolle; am liebsten tun wir es um der Sache wegen gründlich, eben der Gesetze wegen. Es gibt viele, die glauben, anders ginge es gar nicht.

Schlechte Noten für die Sicherheit

Was vielen Fachleuten und unabhängigen, ideologiefreien Unfallexperten schon jahrzehntelang bekannt war und leider als „Nörgelei" allzuleicht abgetan wurde, erfährt gegenwärtig durch eine vom Internationalen Arbeitsamt Genf hervorragend recherchierte Expertise ein Höchstmaß an Gewißheit, an dem niemand mehr deuteln und achtlos vorübergehen kann.

Anhand jahrelanger Untersuchungen, Befragungen, Statistiken, Auswertungen werden dem deutschen System der Arbeitssicherheit und Unfallverhütung Noten erteilt, die geradezu vernichtend sind. Einige Zitate, da dies sonst den Rahmen sprengen würde:

„Besonders alarmierend war für die Mission die Komplexität der Rechtsvorschriften im Arbeitsschutz, und zwar sowohl im Hinblick auf den bruchstückhaften Aufbau als auch im Hinblick auf die außerordentlich große Zahl der detaillierten Forderungen."

„Sie verleiten dazu, eher den vielen speziellen Anforderungen gerecht zu werden, als kühl abzuschätzen, welche Gefahren nun wirklich in einer bestimmten Anlage entstehen oder vorherzusehen sind, und ein dementsprechendes einheitliches Konzept zur Beseitigung dieser Gefahren zu erarbeiten. In vielen Großunternehmen wird der Arbeitsschutz nicht als eine strategische Aufgabe betrachtet, die der Aufmerksamkeit der obersten Betriebsführung bedarf, sondern eher als eine rein mechanische Befolgung von Vorschriften."

„Es sollte auch nicht vergessen werden, daß andere Länder mit weitaus weniger rechtsverbindlichen Vorschriften ein mindestens gleichwertiges Arbeitsschutzniveau wie die Bundesrepublik aufweisen."

„Im Jahre 1982 führten die Berufsgenossenschaften fast 530 000 Besuche in mehr als 320 000 Firmen durch. Es wurden etwa 235 000 Anordnungen erteilt und 2500 Bußgelder verhängt."

„Im Jahre 1982 besuchten die Inspektoren etwa 350 000 Unternehmen; in 1,59 Millionen Fällen stellten sie Übertretungen der Rechtsvorschriften fest. Es wurden etwa 11 600 Anordnungen, 2400 Verwarnungen und 1260 Bußgelder verhängt; außerdem wurden in 250 Fällen Strafverfahren eingeleitet."

„Trotzdem ist die derzeitige Duplizität von Berufsgenossenschaften und Gewerbeaufsichtsamt in unseren Augen vollkommen überflüssig. Die gemeinsamen Bemühungen der Aufsichtsdienste sollten in Zukunft sinnvoller und systematischer in der ganzen Wirtschaft eingesetzt werden."

„Wir sind der Ansicht, daß die Inspektoren sich zu sehr auf die Einhaltung der für Maschinen und Verfahren gültigen Rechtsvorschriften konzentrieren und dabei in zu geringem Maße die Einstellung der Geschäftsleitung zu ihrer Gesamtverantwortung berücksichtigen. Die Geschäftsleitung betrachtet dann den Arbeitsschutz mehr als eine direkte (und manchmal lästige) Befolgung von Vorschriften und weniger als ein strategisches Problem, das einen um-

● Fortsetzung Seite 22

Wie verhütet man Unfälle im Betrieb?

● Fortsetzung von Seite 21

fassenden analytischen Ansatz und oft auch Einzellösungen wie die Auslegung bestimmter Arbeitsschutzsysteme erfordert. Die Inspektionsmethode könnte zu einer korrekten Beurteilung des Arbeitsschutzes beitragen; zur Zeit verstärkt sie aber eher den mechanistischen Ansatz."

„Derzeit gibt es rund 5000 Normen und mehr als 100 Normensetzer."

„Auch nach Ansicht des Hauptverbandes könnten fast 30 Prozent der Unfallverhütungsvorschriften ersatzlos gestrichen werden, da sie technisch überholt oder durch neue Vorschriften überflüssig geworden sind."

„Alle teilen die Auffassung, daß die derzeitige Lage mit sich überschneidenden Bestimmungen unzureichend ist; sie sei für die Arbeitgeber unüberschaubar und daher letztlich dem Arbeitsschutz abträglich."

„Den Arbeitgebern sollte mehr Ermessen zugebilligt werden. Die unzähligen Einzelaufforderungen würden den Arbeitgebern den Blick auf das Ganze verstellen und sie davon abbringen, umfassende Arbeitsschutzstrategien für ihr Unternehmen zu planen und zu verfolgen."

„Wir sagen, daß es zwei Hauptursachen gibt:

- Doppelarbeit, Mangel an Koordinierung und Inkonsequenz,
- Überbetonung der Einzelheiten und ein entsprechendes Versäumnis, eine umfassende bzw. strategische Einstellung zu zeigen."

Was wird daraus folgen? Wir fürchten: wenig oder gar nichts. Unser System ist total ideologisiert, bürokratisiert, völlig verkrustet und heillos in der Hand von Technikern, Juristen und Beamten.

Ist denn dann überhaupt „Unfallverhütung als betriebliche Führungsaufgabe" noch möglich? Ja, wird man sagen müssen. Ja, vielleicht manchmal sogar trotz der vielen Gesetze, Vorschriften und Richtlinien, sondern eine Gesamtstrategie der Arbeitssicherheit und Unfallverhütung. Hier muß an Stelle von Überwachungen, Kontrollen und Strafen die unternehmerische Verantwortung gefördert und nicht behindert werden.

Nicht Respektlosigkeit vor Gesetz und Recht soll hier gefordert werden, sondern die Sorge darum, ob Arbeitssicherheit und Unfallverhütung heute noch praktikabel sind, wenn wir nicht auch die Gesetze menschlicher Psychologie und Soziologie sowie wirtschaftlicher Vernunft beachten.

Wir glauben ernsthaft, daß es heute ebenso wichtig ist, nicht nur das Geflecht der Gesetze, Verordnungen und Richtlinien zu verbessern, sondern häufig noch entscheidender, die Menschen einfach, nüchtern, ohne Pathos und „Bestrafungs-Euphorie" zu informieren und anzuleiten. ■

Das Wissenschaftszentrum in Berlin zu einer Studie über die flexible Arbeitszeit:

Weder Schreckgespenst noch Wundermittel

Bei der Einführung flexibler Arbeitszeitformen muß mit einer ausgedehnten Umstellungsphase in den Betrieben gerechnet werden. Vor- oder Nachteile für die Betriebe oder für die Arbeitnehmer hängen dabei nicht von den flexiblen Arbeitszeitformen selbst ab, sondern davon, wie die neuen Arbeitszeitmuster in die betriebliche Praxis eingeführt werden. Die Auswirkungen werden in erster Linie davon bestimmt, wie die betriebliche Organisation auf die veränderten Arbeitszeitformen abgestimmt wird und auf welche Weise es der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite gelingt, ihre Interessen im Prozeß der Aushandlung geltend zu machen.

Diese Schlußfolgerungen ergeben sich aus einer Untersuchung, die das Internationale Institut für Management und Verwaltung des Wissenschaftszentrums Berlin und Infratest Sozialforschung, München, in Betrieben verschiedener Branchen durchgeführt haben.

Hoffnungen oder Befürchtungen, die von seiten der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer mit der Einführung von flexiblen Arbeitszeitmustern verbunden waren, können aufgrund dieser Ergebnisse pauschal nicht bestätigt werden. Beide Seiten können, so zeigen die Fallstudien, von einer überlegten und gut organisierten Einführung flexibler Arbeitszeitmuster profitieren.

Bisher lassen sich allerdings nicht nur Betriebs- und Personalräte, sondern auch die Arbeitgeber auf wesentliche Veränderungen der Arbeitszeit nur zögernd ein. In vielen der untersuchten Betriebe erstreckten sich die Vorbereitung und Einführung von Teilzeitarbeit (etwa Arbeitsplatzteilung) oder flexiblen Beschäftigungsformen für Vollzeitkräfte über mehrere Jahre. In anderen Betrieben, in denen akute wirtschaftliche Probleme durch Arbeitszeitveränderungen gelöst werden sollten, mußten die notwendigen betrieblichen Anpassungen allerdings innerhalb weniger Monate vollzogen werden.

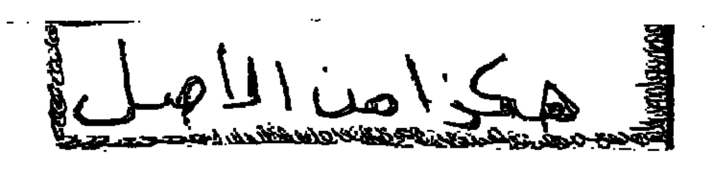
Entgegen einer weitverbreiteten Auffassung trifft es nicht zu, daß bestimmte flexible Arbeitszeitmuster lediglich für einzelne Branchen oder Betriebsbereiche geeignet sind. Vielmehr zeigt die Untersuchung, daß sowohl Arbeitsplatzteilung als auch variable Formen der Vollzeitbeschäftigung im Fertigungsbereich ebenso wie in administrativen Abteilungen oder in Handelsbetrieben praktiziert werden können, ohne die Betriebsabläufe und den Betriebsfrieden zu gefährden.

Allerdings setzt ihre erfolgreiche Anwendung sowohl Phantasie bezüglich organisatorischer Veränderungen als auch Kompromißbereitschaft hinsichtlich des Ausgleichs von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen voraus.

Aus der Vielzahl der Einzelbefunde verdienen die folgenden besondere Beachtung:

- Geht die Initiative zur Veränderung der Arbeitszeitmuster von der Arbeitgeberseite aus, steht das Bemühen im Vordergrund, den Arbeitskräfteeinsatz besser an Schwankungen des Arbeitsanfalls anzupassen (Nachfrageschwankungen, schwankende Kundenfrequenzen) oder eine Ausweitung der Betriebszeiten zu erreichen (verlängerte Öffnungszeiten, ausgedehnte Nutzung kapitalintensiver Anlagen). In zahlreichen Betrieben wird die Flexibilisierung der Arbeitszeiten durch den Einsatz neuer Technologien in der Personalbewirtschaftung wesentlich erleichtert. So bauen beispielsweise computergestützte Verfahren der Zeitauswertung und Personaleinsatzplanung Hindernisse gegen eine variabel gestaltete jahresbezogene Planung von Arbeits- und Freizeitperioden oder eine Ausweitung der Übertragungsmöglichkeiten von Arbeitszeit ab.
- Die Einstellung der Arbeitnehmer zu flexiblen Formen der Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung hängt sowohl von innerbetrieblichen als auch von außerbetrieblichen Gegebenheiten ab. So ist beispielsweise die Bereitschaft, Dauer und oder Lage der individuellen Arbeitszeit gemäß betrieblichen Erfordernissen flexibel zu gestalten, davon abhängig, ob der Arbeitseinsatz mittelfristig voraussehbar ist und wie gut es gelingt, die betrieblichen Notwendigkeiten zu verdeutlichen. Große Bedeutung für die Akzeptanz flexibler Arbeitszeiten hat die Familiensituation der Arbeitnehmer sowie die Frage, ob überhaupt andersartige Arbeitszeitmuster gewählt werden können.
- Die Einführung flexibler Arbeitszeitformen bringt die Betriebs- oder Personalräte in vielen Betrieben in eine schwierige Situation. Sie sehen sich widersprüchlichen Anforderungen gegenüber und müssen vielfach zwiespältig reagieren. Zum Beispiel wenn sie vor die Wahl gestellt werden, entweder Entlassungen oder die Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitarbeitsplätze hinzunehmen. Infolge der prinzipiell ablehnenden Haltung der Gewerkschaften fehlt es bisher an Schulungskursen, durch die die Betriebsräte in die Lage versetzt werden könnten, günstigere Konditionen für die zeitlich flexibel Beschäftigten auszuhandeln. Ebenso fehlen vielen Betriebsräten die Erfahrungen für eine wirkungsvollere Kontrolle des Ausgleichs zwischen dem betrieblichen Interesse am Arbeitskräfteeinsatz nach Arbeitsanfall und den Belangen der Beschäftigten.
- Die Auswertung der Erfahrungen bei der Einführung flexibler Arbeitszeitmuster zeigt, daß die – bisweilen gegensätzlichen – Absichten und Interessen der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite frühzeitig erkundet werden müssen. Anstelle des Versuchs, die jeweils andere Seite durch taktische Schachzüge zu „überrollen", bewährt sich ein offenes Aushandeln und Ausbalancieren der unterschiedlichen Interessen. Die benötigten sachlichen Hilfsmittel und organisatorischen Vorkehrungen (etwa Einrichtung teilautonomer Arbeitsgruppen) müssen frühzeitig eingeplant werden, und es ist wichtig, alle Beteiligten umfassend über die Voraussetzungen und Folgen zu informieren. Betriebe, in denen flexible Arbeitszeitformen im „Hauruck-Verfahren" eingeführt werden, stoßen nach der Einführung auf teilweise erhebliche Störungen des Betriebsfriedens und Betriebsablaufs.

Ausführlich untersucht wurden 42 öffentliche und privatwirtschaftliche Betriebe, die unterschiedliche flexible Arbeitszeitmuster eingeführt haben. Die Studie wurde vom Bundesminister für Forschung und Technologie und vom Projektträger Humanisierung des Arbeitslebens in Auftrag gegeben. (WR)



Tugend will ermuntert sein, Bosheit kann man schon allein!

Im Durchschnitt ist man kummervoll
Und weiß nicht, was man machen soll.

Aber hier, wie überhaupt,
Kommt es anders, als man glaubt.

Ach, daß der Mensch so häufig irrt
Und nie recht weiß, was kommen wird!

Verlockend ist der äußre Schein.
Der Weise dringet tiefer ein.

Kaum hat mal einer ein bissel was,
Gleich gibt es welche, die ärgert das.

Hör auf, entgegnet frech die Jugend,
Du altes Jammerinstrument.
Man merkt es gleich: Du bist die Tugend,
Die keinem sein Vergnügen gönnt.

Oh, hüte dich vor allem Bösen!
Es macht Pläsier, wenn man es ist,
Es macht Verdruß, wenn man's gewesen!

Enthaltsamkeit ist das Vergnügen
An Sachen, welche wir nicht kriegen.
Drum lebe mäßig, denke klug,
Wer nichts gebraucht, der hat genug!

Ein rechter Maler, klug und fleißig,
Trägt stets n'spitzen Bleistift bei sich.

Sein Prinzip ist überhaupt:
Was beliebt, ist auch erlaubt;
Denn der Mensch als Kreatur
Hat von Rücksicht keine Spur.

In Ängsten findet manches statt,
Was sonst nicht stattgefunden hat.

Tugend will ermuntert sein,
Bosheit kann man schon allein!

Gehorchen wird jeder mit Genuß
Den Frauen, den hochgeschätzten,
Hingegen machen uns meistens Verdruß
Die sonstigen Vorgesetzten.

Froh schlägt das Herz im Reisekittel,
Vorausgesetzt, man hat die Mittel.

Wilhelm Busch (Selbstbildnis)

Wer vielleicht zur guten Tat
Keine rechte Neigung hat,
Dem wird Fasten und Kastein
Immerhin erfrischend sein.

Mit scharfem Blick nach Kennerweise,
Seh ich zunächst mal nach dem Preise.

Das Schlüsselloch wird leicht vermißt,
Wenn man es sucht, wo es nicht ist.

Es war im schönen Karneval,
Wo, wie auch sonst und überall,
Der Mensch mit ungemeiner List
Zu scheinen sucht, was er nicht ist.

Bekanntlich möchte in dieser Welt
Jeder gern haben, was ihm gefällt.

Ach! reines Glück genießt doch nie,
Wer zahlen soll und weiß nicht wie!

Kühle weckt die Tätigkeit;
Tätigkeit verkürzt die Zeit.

Der Ruhm, wie alle Schwindelware,
Hält selten über tausend Jahre.

Gibt es in Ihrem Betrieb auch schon den Qualitätszirkel?

Von JOSEF METZEN

Montag, 21. Oktober 1985, Dortmund. Karl M. (29), Meister in einem Maschinenbauunternehmen mit 800 Beschäftigten, wartet mit 30 anderen Teilnehmern – Damen sind nicht dabei – auf den Beginn eines Seminars. „Da müssen Sie einmal hingehen", hatte sein Chef zu ihm gesagt. „Seit einiger Zeit spricht man immer häufiger von Qualitätszirkeln. Die Japaner sollen damit große Erfolge haben. Kümmern Sie sich mal darum, vielleicht ist das auch etwas für uns." „Immer die Japaner! Qualitätszirkel, schon der Begriff paßt mir nicht." Skeptisch geht er in das Seminar.

Ein Qualitätszirkel ist eine Gruppe von Mitarbeitern aus einem Arbeitsbereich, die sich freiwillig regelmäßig treffen, um Probleme ihrer Arbeit zu lösen. Tragende Idee dabei ist Problemlösung durch Gruppenarbeit. Schon in den 60er Jahren versuchten die Japaner, zunehmende Mechanisierung und Automatisierung durch freiwillige Gruppenarbeit zu vermenschlichen und dabei die Qualität der Arbeit insgesamt zu verbessern.

In den Unternehmen wurde eine Vielzahl von Kleingruppen gebildet, die über ihre Arbeit nachdachten, um die Bedingungen zu verbessern. Inzwischen soll es in Japan mehr als eine Million Qualitätszirkel geben. Mit Beginn der 80er Jahre verbreitete sich diese Idee auch in Europa. Fachleute schätzen, daß Ende 1985 700 bis 800 Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland mit mehr als 10 000 Qualitätszirkeln arbeiten.

Ein solcher Qualitätszirkel besteht jeweils aus sechs bis maximal zehn Mitarbeitern. Größer dürfen die Gruppen nicht sein, um optimale Aktivierung der Teilnehmer zu gewährleisten. Wichtige Voraussetzung ist Freiwilligkeit. Die Gruppe wird geleitet von einem direkten Vorgesetzten, oder besser noch von einem aus der Gruppe gewählten Moderator. Qualitätszirkel sollten regelmäßig im Abstand von ein bis zwei Wochen mit einer Dauer von ein bis zwei Stunden außerhalb des direkten Arbeitsbereiches, aber während der Arbeitszeit stattfinden.

Der grundlegende Ansatzpunkt hier ist „Wir und unsere Arbeit", nicht „Andere und deren Arbeit". Das ist von entscheidender Bedeutung, um die voraussetzende Identifizierung des Mitarbeiters mit seinem Arbeitsplatz, seinem Betrieb zu erreichen. Dieses Gefühl des Mitgestalten-Könnens steigert das Selbstwertgefühl der Teilnehmer, fördert deren Motivation und ventiliert kreative Potentiale.

Welche Aufgaben kann ein solcher Qualitätszirkel lösen? Im Grundsatz nahezu jedes Problem. Anfangs hatten die ersten „Quality Control Circles" primär das Ziel, die jeweilige Produktqualität zu verbessern. Inzwischen ist erfahrungsgestützte Lehrmeinung, daß für alle hierarchischen Ebenen in allen Branchen und Funktionen in Qualitätszirkeln der Frage nachgegangen werden kann: Was kann jeder in seinem Bereich besser machen? Trotz der unbedingten Notwendigkeit, auch im Brainstorming-Verfahren zu arbeiten, ist eine systematische Vorgehensweise unverzichtbar.

Stufe 1: Probleme erkennen, aufgreifen, sammeln, wichten;
Stufe 2: Ursachen ermitteln;
Stufe 3: Lösungen erarbeiten;
Stufe 4: bewährte Lösungen umsetzen.

Um diese vier Stufen zielgerichtet zu einem auch hinsichtlich des Zeitaufwandes vertretbaren Ergebnis zu führen, müssen einige unverzichtbare Voraussetzungen geschaffen werden.

- Die Firmenleitung muß voll hinter den Qualitätszirkeln stehen;
- Akzeptanz für Qualitätszirkel muß in allen Bereichen des Unternehmens, insbesondere auch bei den Fachabteilungen, erreicht werden;
- der Betriebsrat muß frühzeitig für das Zirkelwesen gewonnen und integriert werden;
- Qualitätszirkel können nur erfolgreich sein, wenn ihre Arbeit anerkannt, ihre Vorschläge von der Betriebsleitung angehört, diskutiert, wenn möglich berücksichtigt und honoriert werden;
- die Mitarbeiter und insbesondere die Zirkelleiter müssen geschult werden in Methodik, Teamarbeit, Rollenverhalten, Gruppendynamik, Arbeitstechniken. Sie müssen regelmäßig weitergebildet werden.

Die bisher vorliegenden Erfahrungen nun auch schon in der Bundesrepublik zeigen, daß Qualitätszirkel bewirken können

für die Mitarbeiter:
bessere Qualifizierung,
ständige Weiterbildung,
höhere Arbeitszufriedenheit,
erweitertes Selbstwertgefühl,
engere Identifizierung mit dem Arbeitsbereich,
bessere Zusammenarbeit,
sichere Arbeitsplätze,
günstigere Entlohnung.

für das Unternehmen:
gesteigerte Produktivität,
bessere Fertigungsqualität,
verminderte Herstellungskosten,
verbesserten Informationsfluß,
verringerte Konfliktsituationen,
schnelleres Reagieren auf neue Techniken,
erhöhte Arbeitssicherheit,
gestärkte Wettbewerbschancen.

Der Meister Karl M. verläßt am Abend sehr nachdenklich das Seminar bei der Industrie- und Handelskammer in Dortmund. Ob sein Unternehmen auch bald mit Qualitätszirkeln arbeitet? ■



JOSEF METZEN

Geboren 1931. Seit 1969 Geschäftsführer der Industrie- und Handelskammer zu Dortmund, in dieser Funktion „Federführer Weiterbildung" der 16 nordrhein-westfälischen Industrie- und Handelskammern.

Ist ein Ingenieur nur Ingenieur, dann ist er kein guter Ingenieur – wußte auch Ortega y Gasset

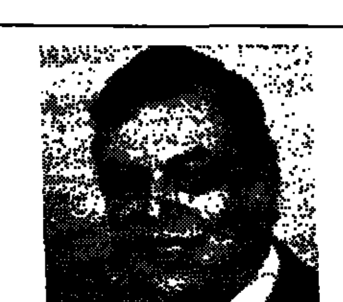
Einzelkämpfer war er nur in der Gründerzeit

Von GUNDOLF KÜHN

In Zeiten rascher technischer Entwicklungen und zunehmend positiver Technikbewertung haben Ingenieure in Führungspositionen vielseitige Funktionen zu erfüllen. Neben den allgemeinen und klassischen Ingenieurfähigkeiten wie Analysieren, Integrieren, Abstrahieren und Konkretisieren erwartet man von ihnen die Begabung, Mitarbeiter zu motivieren und für ein gemeinsames Ziel zu begeistern.

Dabei trifft der Ingenieur mit Führungsverantwortung derzeit nicht allein auf ein schwieriges betriebliches Umfeld, sondern ebenso auf gesellschaftliche ud ökonomische Rahmenbedingungen, die als feste Daten und damit als „Sachzwang" ins „Kalkül des Führens" mit einbezogen werden müssen.

Der spanische Philosoph Ortega y Gasset hat einmal gesagt, daß ein Ingenieur, der nur Ingenieur sei, niemals ein guter Ingenieur sein könne. Damit hat er wohl gemeint, daß ein Ingenieur über die gesellschaftlichen Folgen seines Tuns nachdenken müsse. Zu der selbstverständlichen betriebswirtschaftlichen Sicht- und Denkweise muß nicht erst seit heute die Kunst der Mitarbeiterführung hinzukommen, die Ingenieure ebenso wie andere Experten in Schule und Hochschule nicht ausreichend erlernen können. Führung lernt man mit Sicherheit nicht allein aus dem Lehrbuch, sondern vor allem durch Reflexion über den richtigen Umgang mit Menschen in den ersten Berufsjahren.



GUNDOLF KÜHN

Studium Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Seit 1976 selbständiger Unternehmensberater und Managementtrainer, seit 1976 Lehrbeauftragter für Betriebspsychologie und Personalwesen in Gießen.

Im Rahmen der Erfüllung der Unternehmensziele wird vom Ingenieur erwartet, daß er im technischen Bereich innovative Lösungen findet und diese mit Rücksicht auf die Unternehmenszwecke kreativ umsetzt und schließlich zur Produktionsreife bringt.

Allerdings sind die Zeiten, in denen Ingenieure als reine Fachleute ausschließlich für technisch einwandfreie Problemlösungen zuständig sind, lange vorbei. Der Ingenieur von heute, und noch mehr die technische Führungskraft von morgen, hat bei allem, was sie tut, eine Doppelaufgabe zu erfüllen: zum einen sind technische Problemlösungen nach neuestem Stand zu finden, zum anderen muß der Ingenieur Manager im wohlverstandenen Sinne sein. Dies bedeutet, daß Projektgruppen zu führen und Teamarbeit immer wieder neu zu entwickeln ist.

Bei der Erfüllung der Sachaufgaben fällt es erfahrungsgemäß dem Ingenieur leichter als anderen, rational vorzugehen und Leistung zu erbringen. Seine Aufgaben sind in der Regel interessant, somit sind Anreize vorhanden, Ergebnisse selbst zu erzielen, vor allem Erfolgserlebnisse aus der Sache selbst zu haben.

Andererseits aber werden Ergebnisse arbeitsteilig und mit Delegieren von Einzelaufgaben erreicht: Man ist kein Einzelkämpfer mehr – wie in der Gründerzeit der Technik – und benötigt Vertrauen in die Arbeitsgruppe und die einzelnen Mitarbeiter, von denen in der Gegenwart jeder als Einzelwesen angesprochen werden will. Reine Ja-Sager als Mitarbeiter oder Mitläufer kann sich eine technische Führungskraft am allerwenigsten leisten; denn sie braucht Gedankenaustausch und Kooperation im Team.

Will der Ingenieur als technische Führungskraft Erfolg haben, so muß er es verstehen, seine Mitarbeiter dazu zu bringen, sich mit den Unternehmenszielen weitgehend zu identifizieren. Diese Aufgabe ist allein schon deshalb nicht einfach, weil Ingenieure – sieht man einmal von Vorstandsmitgliedern, Hauptabteilungsleitern oder Geschäftsführern mittlerer und kleinerer Unternehmen ab – janusköpfig beiden Ebenen angehören: als Männer oder Frauen der „oberen Mitte" stehen sie im Spannungsfeld der nicht gleichen Interessenlage, daß heißt zwischen naturgemäß eng gesetzten Zielen der Geschäftsleitung und der viel schwerer definierbaren Zielsetzung mündiger gewordener Mitarbeiter.

Trau' keinem Filou – und hat er auch beide Augen zu

Für die Erfüllung seiner Führungsaufgabe reicht es einem Ingenieur im Jahre 1985/86 nicht mehr aus, wenn er die Führungstechniken wie Anweisen, Delegieren und Kontrollieren beherrscht. Freilich sind diese nach wie vor wichtig und haben unterstützende Wirkung bei jedem Vorgang der Motivierung der Mitarbeiter.

Der Vorgesetzte der Gegenwart benötigt führungspsychologische Kenntnisse und Führungsethik, da gerade die jungen Mitarbeiter zwischen echter Führung und Manipulation besser denn je unterscheiden können. Obwohl die Vorbildwirkung des Vorgesetzten nach wie vor Solidarität schafft, will der Mensch heute etwas zusammen mit anderen erbringen und auf seine Leistung mit Zufriedenheit zurückblicken können.

Aussteiger sind seltener, als man gemeinhin annimmt. Die Tatsache allerdings, ob Leistung erbracht wird, hängt entscheidend vom Führungsstil des jeweiligen Vorgesetzten ab.

Während die pionierhaften Erfindungen des 19. Jahrhunderts häufig in einzelkämpferischer Arbeit gemacht wurden, verlangt die zunehmende Arbeitsteilung und Berufsspezialisierung im 20. Jahrhundert, insbesondere seit den Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg, nach einem kooperativen Führungsstil.

In seiner Eigenschaft als Impulsgeber für neue technische Entwicklungen sowie als Leiter eines Forschungsteams wird der Ingenieur auch in Zukunft allein mit dem kooperativen Stil Erfolg haben, zumal es hier in der Mehrzahl der Praxisfälle um die „Führung geistig Gleichrangiger" geht. Experten ließen sich noch nie autoritär führen. Fachleute benötigen zwar eine klare Zielsetzung, aber ebenso einen bestimmten Freiraum im Rahmen der erteilten Aufträge. Auf Anweisungen pflegen sie mit Leistungszurückhaltung zu reagieren, die oft sehr subtil und zunächst unbemerkt vom Chef vor sich gehen kann, ja bis zu einer Haltung der „inneren Emigration" voranschreiten kann.

Für Ingenieure mit Linienverantwortung (zweite Führungsebene) stellt sich die Führungsaufgabe um die Mitte der 80er Jahre differenzierter und auch schwieriger dar. Als Folge des technologischen Wandels sind sowohl in der Werkshalle als auch in den Büroverwaltungen isolierte Einzelarbeitsplätze entstanden, die vom jeweiligen Positionsinhaber eine im Vergleich zu früher sehr viel höhere Eigenmotivationsstärke erwarten lassen.

Hinzu kommt, daß infolge der Möglichkeiten der elektronischen Datenverarbeitung die Dezentralisierung von Planungs- und Kontrollaufgaben zunimmt, wodurch die operativen Bereiche der mittleren und gehobenen Ebene ebenfalls einen größeren Entscheidungsspielraum erhalten.

Als Folge dieser sich wandelnden Arbeitsrealität ergibt sich schon heute für viele Vorgesetzte die Notwendigkeit, im Rahmen ihrer Führungsgewohnheiten umzudenken. Der Informationsvorsprung des Chefs im technischen Bereich wird in Zukunft nicht mehr so groß sein wie in früheren Jahren. Diese Tatsache könnte unsichere und ängstliche Führungskräfte der mittleren Ebene dazu veranlassen, die mangelnde Transparenz zu beklagen und ihr Heil im streng autoritären Führungsstil zu suchen.

Damit allerdings wären sie nicht gut beraten. Flexibilität im betrieblichen Geschehen erfordert heute vielmehr eine situationsgerechte Führung, welche freilich keine schwammige oder weiche Führung zu bedeuten hat. Führung wird im Gegenteil dadurch konkreter, daß jeder Vorgesetzte für seinen Bereich die Einschätzung der Situation vornehmen muß. Die Frage lautet für ihn heute: „Welcher Führungsstil ist in einer bestimmten Situation der geeignetste?"

Situation umfaßt dabei – neben der erwünschten Reflexion über die eigene Führungskapazität und Sozialkompetenz – die Erfassung von Zielsetzung und spezifischer Eigenart der Aufgabe, vor allem aber die genaue Kenntnis über den Reifegrad der Mitarbeiter. Letztlich mündet jede Empfehlung für Ingenieure in den Rat, kommunikativ zu führen.

Auch wenn sich in Zukunft die Führungsprinzipien wandeln werden, vermag eine situativ-kommunikative Führung Loyalität zu sichern und Vertrauen zu schaffen. Ohne diese Grundpfeiler der Zusammenarbeit ist auch eine moderne Mitarbeiterführung nicht denkbar. ■



Geduld vor allem ist die erste Bewerberpflicht

Von KLAUS LANDGREBE

Gut Ding will Weile haben, doch Bewerber haben es eilig. Ist die schriftliche Bewerbung abgesandt, warten sie voller Spannung auf den ersten Bescheid und disponieren, erfolgreiche Aktion vorausgesetzt, ihren Eintritt beim neuen Arbeitgeber für die nächsten vier bis sechs Wochen. Die Praxis der letzten Jahre sieht freilich völlig anders aus.

Daß Vakanzen „sofort" besetzt werden müssen, ist die Ausnahme geworden, Planungszeiträume von einem Jahr und mehr sind immer häufiger die Regel. Je verantwortungsvoller die ausgeschriebene Position, desto langwieriger der Auswahlprozeß, desto länger die Bedenkzeit, desto gründlicher die Recherchen über die zur Diskussion stehenden Kandidaten.

Da dauert es dann nicht etwa ein halbes Jahr, bis der Einstellungsvertrag unterschrieben wird, sondern zuweilen auch ein Jahr und sogar noch länger. Bis dann der neue Job angetreten wird, vergeht noch mal eine Zeit, deren Mindestumfang sich nach den beim vorherigen Arbeitgeber vereinbarten Kündigungsfristen richtet.

Daß ein guter Mann seine Firma vorzeitig verlassen darf, um den neuen Karrieresprung zu realisieren, kommt vor. Doch auf soviel Entgegenkommen sollte sich niemand verlassen. Auch wenn Unternehmen es einmal wirklich eilig haben, eine freigewordene Stelle durch einen qualifizierten Bewerber zu füllen, ist Eile oder gar Hektik nicht angesagt. Weil falsche Entscheidungen im Führungskräftebereich rund 300 000 Mark direkte Kosten und kaum meßbare Folgeverluste bewirken, gehen die Firmen behutsam, zuweilen sogar bedächtig vor. Da ist es dann mit einem einzigen Vorstellungsgespräch nicht getan. Bewerber können sich dieser Prozudur nicht entziehen, es sei denn, sie werden auf dem Arbeitsmarkt erst gar nicht aktiv. Geduld ist erste Bewerberpflicht. Eile zu zeigen schwächt die Position.

Legitim freilich ist es für den Bewerber, im Laufe der Verhandlungen seine eigenen terminlichen Dispositionen und Zwänge offenzulegen. Dabei ist aber Vorsicht vor Übertreibungen geboten: Wer etwa „drohen" will, sich für ein anderes Angebot entscheiden zu wollen, wenn „die Sache hier zu lange dauert", ist sofort aus dem Rennen. Bewerbern mit mangelndem Sinn für die Realitäten wird Karriere schwer gemacht. Daß Unternehmen sich bei der Einstellung von Führungskräften nicht hetzen lassen, ist eine solche Realität. ■



KLAUS LANDGREBE

Geboren 1936. Maschinenbau-Studium, Diplom-Ingenieur. Mitglied des „Board of International Managers" der MSL. Seit 1973 Geschäftsführer der MSL Deutschland GmbH., Düsseldorf und Frankfurt.

Die Wege nach oben führen heute schon über die Schienen der Datenverarbeitung

Von GERT MITTMANN

Bei der Zentralstelle für Arbeitsvermittlung in Frankfurt/Main (ZAV) werden in der Abteilung Führungskräftevermittlung – Inland Führungspositionen der mittleren und oberen Ebene vermittelt.

Durchleuchtet man die rund 1000 Vermittlungsaufträge im ersten Halbjahr 1985, so fällt auf, daß der Markt in allen Wirtschaftszweigen zunehmend Manager mit fundierten Kenntnissen in der Datentechnik benötigt.

Mit dieser Entwicklung ändern sich auch Bedeutung und Bewertung der Positionen. Die gebotenen Gehälter bewegen sich schwerpunktmäßig zwischen 80 000 und 140 000 Mark.

Im Bereich der Kostenrechnung, Finanzbuchhaltung und Finanzkontrolle hat die Datenverarbeitung bereits seit Jahren Einzug gehalten. Heute werden bei jeder zweiten Position für Geschäftsführer oder Leiter des Finanz- und Rechnungswesens EDV-Kenntnisse verlangt. Die Experten dafür bezeichnet man, vor allem in amerikanischen Unternehmen, als Controller.

Ihre Aufgabe ist die laufende Überwachung der Kosten mittels Computeranlagen. Sie beschaffen die Informationen, die das Management benötigt, um Strategien und Entscheidungen gewinnorientiert und zukunftssichernd ausrichten zu können.

Diese Aufgabe hat in hohem Maße an Bedeutung zugenommen, so daß die Controlling-Position häufig in der Geschäftsführerebene angesiedelt oder ihr direkt unterstellt ist.

Auch im Bereich der Materialwirtschaft sowie der Logistik werden Erfahrungen in der Anwendung und Nutzung der Datenverarbeitung gefordert. Hier erwartet man bei 75 Prozent der Aufträge von der Führungskraft fundierte Kenntnisse in der elektronischen Datennutzung zur Lösung organisatorischer Fragen in der Lagerhaltung.

Der Wettbewerb, der bei der Lagerhaltung eine möglichst geringe Kapitalbindung erfordert, zwingt zu kurzfristigen Dispositionen mittels Computer. Nur der optimale Überblick ermöglicht eine erfolgreiche Planung des gesamten Umlaufvermögens. Als ideale Führungskraft wird hier ein Wirtschaftsingenieur mit entsprechenden EDV-Kenntnissen angesehen. Er ist der Mann, der technische Abläufe mit betriebswirtschaftlichen Aspekten in Einklang bringt.

Selbst im Vertrieb sind EDV-Kenntnisse erwünscht. Beobachtet wird der steigende Trend, wonach auch für die Position des Vertriebsleiters Kenntnisse für den Einsatz der Datentechnik erforderlich sind.

Im Bankenbereich sind Datenverarbeitungskenntnisse unerläßlich. Die Computertechnik erlaubt blitzschnelle Hochrechnungen und Prognosebilder für Wertpapierentwicklungen. So werden Charts mittels Computer auf geschäftliche „Gesetzmäßigkeiten" abgeklopft.

Das Zunehmen des bargeldlosen Zahlungsverkehrs und die damit verbundene Kontenführung erfordern eine Organisation, die in ihrer Vielfalt und Leistungsfähigkeit erst durch die Datenverarbeitung ermöglicht wurde.

Deshalb haben namhafte Großbanken nicht nur Computerspezialisten in mittleren und oberen Führungsebenen eingesetzt, sie haben sogar Vertreter des Topmanagements von Computerherstellern in ihre Vorstandsebene aufgenommen.

Im technischen Bereich erwartet die überwiegende Zahl der Auftraggeber von den Kandidaten EDV-Kenntnisse und gute Anwendungsfähigkeiten. Während im Wirtschaftsbereich der Elektrotechnik in nahezu allen Funktionen Computerkenntnisse erwünscht sind, werden in maschinenbauorientierten Branchen nur von 75 Prozent aller Wunschkandidaten verwertbare EDV-Fähigkeiten gefordert.

Sowohl in der Maschinenbauindustrie als auch in der Elektroindustrie sind elektronische Bauelemente im Vormarsch. In den letzten Jahren wurden gerade in diesen Produktionsbereichen erhebliche Investitionen für CNC-Maschinen vorgenommen. Anwender von computergesteuerten Fertigungsanlagen setzten diese bisher nur schwerpunktmäßig in bestimmten Produktionsabschnitten ein.

Die Entwicklung zur Verknüpfung derartiger „Insellösungen" zu einem Gesamtsystem wird immer deutlicher. Die computerintegrierte Fertigung von der Auftragsplanung, Konstruktion zur Fertigungsvorbereitung und -steuerung erfordert von der Führungskraft schnelle Kombinationsgabe, Kreativität, Entscheidungsfreudigkeit und vor allem sichere Erfahrung. Bei drei Viertel der in der ZAV vorliegenden Vermittlungsaufträge für diese Bereiche werden die erwähnten Fähigkeiten und Erfahrungen vorausgesetzt.

DR. GERT MITTMANN

Geboren 1941. Jura-Studium, promovierter Volkswirt. Rechtsanwalt. Assistent an der Technischen Hochschule in Darmstadt im Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften. Seit zwölf Jahren bei der Bundesanstalt für Arbeit. Heute dort Leiter der Abteilung Führungskräftevermittlung – zuständig für die Inlandsabteilung – bei der Zentralstelle für Arbeitsvermittlung, in Frankfurt/Main.

Bei Positionen für die Konstruktionsleitung erwarten 35 Prozent und bei Positionen der Fertigung 20 Prozent der Unternehmer von der Führungskraft entsprechende Vorkenntnisse in der Datentechnik.

Auch in der Verfahrenstechnik schreitet die Umstellung von der manuellen zur computergesteuerten Prozeßsteuerung schnell voran. Beispielhaft sei hier ein Unternehmen der Cellulose-Herstellung genannt, das den erfahrenen und qualifizierten Ingenieur sucht, der in der Lage ist, den bisherigen konventionellen Produktionsablauf auf eine zentrale Prozeßsteuerung mittels Computer umzustellen.

Selbst im Bereich der Vermittlung von Ärzten hat die Zusatzqualifikation „mit guten EDV-Kenntnissen" Einzug gehalten. Unternehmen der chemisch-pharmazeutischen Industrie suchen Ärzte für den Bereich der klinischen Forschung mit Kenntnissen der Datenverarbeitung.

Universitätskliniken benötigen für die Grundlagenforschung Mediziner, die über ihr Fachwissen hinaus in der Lage sind, Programme zu ändern oder weiterzuentwickeln.

In der ärztlichen Dokumentation sucht man heute Mediziner, die über EDV Fallstudien und Krankheitsverläufe auswerten können. Zwei Universitäten tragen dieser Entwicklung mit dem Studiengang „Medizinische Informatik" Rechnung.

Die rasante Entwicklung im Bereich der Datenverarbeitung fordert der heutigen Führungskraft soviel geistige Beweglichkeit ab, daß sie auch neben dem aktuellen Leistungsstand der Technik noch der Herausforderung durch die bereits folgende Computergeneration gewachsen sein muß.

Der Fortschritt auf diesem Gebiet ist so rasch, daß selbst Informatiker bei einer Altersgrenze von etwa 45 Jahren mit den Kenntnissen von jetzt bereits „alternden" Anlagen mitunter der weiteren Entwicklung nicht standhalten können.

Die künftige Führungskraft muß neben den herkömmlichen Fähigkeiten wie Menschenführung, Unternehmensplanung, Kostenkontrolle und Entwicklung neuer Verkaufstechniken den Umgang mit den modernen Kommunikationstechniken sinnvoll beherrschen können.

Angesichts der sich so schnell entwickelnden Technik sind auf dem Arbeitsmarkt der Managementebene Fachkräfte nahezu vergriffen. Der Nachwuchs aus den Hoch- und Fachhochschulen ist an praktischer Erfahrung noch zu jung, um den Markt abzudecken.

Das heute geforderte breitgefächerte Fachwissen stellt eine besondere Herausforderung an potentielle Kandidaten dar. In Zukunft werden technisch-naturwissenschaftliche und kaufmännische Fachkenntnisse nur noch in Verbindung mit qualifizierten EDV-Kenntnissen zu „vermarkten" sein. ■

Der Logistiker im Betrieb fördert den Individualismus

Von ULRICH GRIEP

Auf den Märkten der Bundesrepublik Deutschland hat sich in den letzten Jahrzehnten ein tiefgreifender Wandel vom Anbieter- zum Käufermarkt vollzogen. Der Zwang bei der teilweise starken Homogenität der Märkte, flexibel und kostengünstig zu produzieren sowie Güter zu verteilen, hat wesentlich zur Bedeutung der Logistik beigetragen.

Wie das Controlling, Personalwesen und Marketing ist auch die Logistik eine Querschnittsfunktion, das heißt, sie verläuft durch alle traditionellen Bereiche einer Unternehmung. An einem kleinen Beispiel aus der Automobilindustrie läßt sich dies verdeutlichen.

Bis Anfang/Mitte der sechziger Jahre konnte ein Hersteller einen Wagentyp mit einer Ausstattungsvariante in größerer Stückzahl seriell fertigen, kostengünstig, ohne größeren Aufwand. Heute, da im Gegensatz dazu auftragsbezogen gefertigt wird, entstehen fast nur noch Unikate.

Man multipliziere doch nur einmal die Motorvarianten, mit den Innenausstattungen, den diversen Sonderausstattungen, den Farben und den Typen. Es entsteht eine fünfstellige Zahl möglicher Fahrzeugvarianten, deren jeweilige Einzelteile für die Produktion auf Abruf bereitstehen müssen, wobei die Bereiche Beschaffung, Einkauf, Produktion und Absatz betroffen sind. Die Aufträge zur Produktion werden vom Absatzbereich übermittelt, produktionsseitig geplant und die Bedarfsmenge von der Beschaffung bereitgestellt.

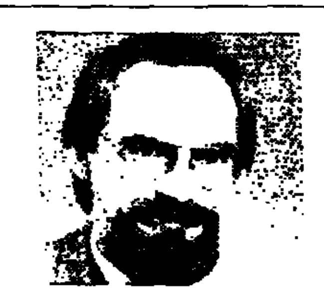
Und hier erscheint plötzlich die Aufgabe der Logistik, die so einfach klingt; das richtige Gut, in der richtigen Art und der richtigen Menge, zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort, unter dem Postulat der Kostenminimierung zur Verfügung zu stellen, mit einem Mal ungeheuer kompliziert und vielfältig.

Der Aufbau einer effizienten Logistik wird damit heute für ein Unternehmen zur Grundlage des künftigen wirtschaftlichen Erfolges.

Durch die Implementation der Logistik in vielen Wirtschaftszweigen werden qualifizierte Fachleute gesucht, wobei sich für die nächste Zeit ein deutlicher Bedarf abzeichnet. Hohe Chancen können denjenigen Berufen eingeräumt werden, in denen technische und wirtschaftliche Ausbildung gleichberechtigt nebeneinander stehen.

Zusätzliche Ausbildungen in Informatik, Recht, Personalführung und Fremdsprachen erhöhen die Chancen beträchtlich. Wirtschaftsingenieure, Kaufleute mit fundierten technischen Grundsatzkenntnissen und Ingenieure mit wirtschaftlichen Kenntnissen stellen diejenigen, die das Anforderungsprofil eines Logistikers am besten abdecken.

In der klassischen Stabstätigkeit wird die Planung logistischer Systeme und deren Subsyteme im Vordergrund stehen. Neben den rein technischen Kenntnissen über Art und Funktion der Transportmittel und Transporthilfsmittel wird als ein wesentlicher Eckpunkt die ökonomische Betrachtung des logistischen Systems im Vordergrund stehen. Die gesamte logistische Kette wird dabei auf wirtschaftliche Wechselwirkungen untersucht werden. Die Senkung des Lagerbestandes und damit die Senkung der Kapitalbindungskosten kann nicht losgelöst von dem geforderten Servicegrad betrachtet werden.



ULRICH GRIEP

Geboren 1951. Abitur, Maschinenbau-Studium. Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Logistik. Mitarbeiter im Fach Logistik der Universität Dortmund. Seit 1985 Geschäftsführer der Deutschen Gesellschaft für Logistik e. V., Dortmund.

Die klassischen Bereiche Lager und Transport werden über ihre traditionellen Grenzen hinaus wachsen und weitere logistische Aufgaben übernehmen. So ist beispielweise die gesamte Beschaffung, soweit sie den reinen Materialfluß betrifft, Aufgabe der Logistik. Die Steuerung des produktionsgerechten Materialflusses, vom Erzeuger an, wird dann nicht mehr Aufgabe des traditionellen Einkaufs sein. Der Einkauf wird sich auf seine eigentliche Aufgabe konzentrieren und die bestmöglichen Kontrakte aushandeln.

Auf dem Absatzsektor werden rechnergestützte Distributionsmodelle sowohl den Warenfluß als auch die Transport- und Transporthilfsmittel optimieren. Bestmoglich ausgenutzte Verpackungs- und Ladeeinheiten sowie die effiziente Nutzung von Transportmitteln werden die Kosten ebenfalls stark senken. Hierbei wird der herkömmliche Spediteur seine Leistungen so ausweiten, daß sie über seine bisherige Transportfunktion hinausgehen, er wird damit zum Absatzmittler im Absatzkanal.

Denkbare und teilweise realisierte Modelle gehen von der Ubernahme der Produkte ab Herstellungsbetrieb aus und reichen von der Zwischenlagerung bis zur Auslieferung an Einzelkunden, also der Übernahme der gesamten produktspezifischen Distribution im Namen des Herstellerbetriebes. Gefordert sind hier Mitarbeiter, die neben einer technisch-wirtschaftlichen Ausbildung, Kreativität und Einsatzbereitschaft mitbringen. Durchsetzungsvermögen ist besonders dort gefordert, wo es gilt, traditionelle Bereichsgrenzen in den Unternehmen aufzulösen und für die Logistik durchgängig zu gestalten.

Ständige Weiterbildung sollte für den Logistiker zum Bestandteil seines Berufes werden, die Innovationen und die Innovationskraft der Logistik haben den Zenit noch nicht erreicht. Insbesondere der Informationssektor wird zum integralen Bestandteil werden und damit zur Bedeutung der Logistik beitragen.

Die deutschen Unternehmen werden nicht an der Erkenntnis vorbeikommen, daß ohne ein unternehmensspezifisches Logistiksystem sich ihre Überlebenschancen beträchtlich mindern. Die Investition in die logistische Ausbildung ihrer Mitarbeiter wird damit zum Baustein des zukünftigen Unternehmenserfolges werden. ■

Eine Vielzahl von Aufgaben ist nicht programmierbar. Darum wird die EDV auch nicht die Totalkontrolle bringen

Trickst der Computer demnächst die Mitarbeiter aus?

Von REINHARD HÖHN

Gegenüber der Behauptung, daß die neuen Technologien die Selbständigkeit und Eigenverantwortung der Mitarbeiter vernichten, steht die These:

- Je höher der Grad der Technologie im Unternehmen ist, desto höher sind die Anforderungen, die an die Führung gestellt werden müssen.
- Je höher der technologische Einsatz ist, desto wichtiger sind die menschlichen Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten, um die technischen Möglichkeiten optimal nutzen zu können.

Wenn man allgemein hinsichtlich der Beziehungen zwischen den neuen Technologien und der Gesellschaft die Forderung erhebt, das Gleichgewicht zwischen technologischer Entwicklung und menschlichen Kontakten und persönlichen Beziehungen zu erhalten, so gilt dies in erhöhtem Maße für das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.

Um dies klarzustellen, sind folgende grundlegende Fragen zu beantworten:

Ist der selbständig handelnde und entscheidende Mitarbeiter angesichts der neuen Technologien überhaupt noch erwünscht?

Die Technologie arbeitet kalt und logisch. Sie legt Fakten vor und nimmt keinerlei Rücksicht auf den Menschen, der von diesen Fakten berührt wird.

Dies bedeutet jedoch keinesfalls, daß die Menschen, also die Stelleninhaber, lediglich Vollzieher dieser Fakten sind und damit jedes selbständige Handeln und Entscheiden von ihrer Seite aufhört.

Im Gegenteil, auf der Basis exakter Fakten, die der Stelleninhaber sich selbst nicht mehr in mühevoller Arbeit zu beschaffen braucht, sondern die er abrufen kann, ist er nunmehr in der Lage, qualifizierte unternehmerische Entscheidungen zu treffen.

Dies gilt nicht nur für die Vorstände, sondern für jede nachgeordnete Stelle im Rahmen ihrer Aufgaben, Kompetenzen und der Zielsetzung des Unternehmens. Der Computer nimmt den Mitarbeitern die Entscheidung nicht ab, seine Informationen sind höchstens Empfehlungen. Er ist das Werkzeug in der Hand des Stelleninhabers, das ihm helfen kann, möglichst fundierte Entscheidungen zu treffen, mehr nicht.

Wird die Beratung durch den Mitarbeiter überflüssig? Kann der Vorgesetzte also darauf verzichten?

Dies wäre nur dann der Fall, wenn die abgerufenen Informationen keinerlei Interpretation für unternehmerisches Handeln mehr bedürfen, also gewissermaßen die Entscheidung mit beinhalten würden.

Dies ist jedoch ein Irrtum. Beratung ist mehr als nur eine abgerufene Information. Wenn man sich einmal überlegt, was eigentlich Beratung bedeutet, nämlich

das Aufzeigen von Alternativen,
das Abwägen von Argumenten,
den Austausch von Meinungen,

dann erkennt man, daß diese Vorgänge sich nicht über einen Computer abspielen lassen können.

Darüber hinaus umfaßt die Beratung subjektive Wertungen, die der Mitarbeiter aufgrund seiner Sachkenntnis und seines Detailwissens mit einbringen kann, ebenso wie spezielle Hintergrundinformationen, die oft von wesentlicher Bedeutung für die Beurteilung der Sachlage sein können.

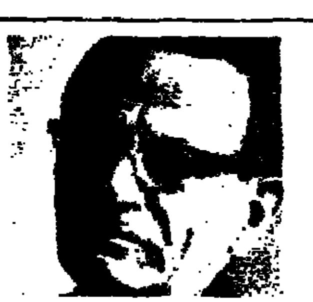
All diese Faktoren sind nicht computermäßig erfaßbar. Wollte der Vorgesetzte darauf in Zukunft verzichten, so würde die Qualität seiner Entscheidungen erheblich darunter leiden.

Kann der Computer die Informationspflichten des Mitarbeiters übernehmen?

Der Einsatz der neuen Technologien macht es keineswegs möglich, den Mitarbeiter aus der Informationspflicht zu entlassen und ausschließlich den Computer für die Information des Vorgesetzten einzuschalten. Es bedarf vielmehr nach wie vor des Mitarbeiters, um den Informationsfluß von unten nach oben in der richtigen Weise in Gang zu halten.

Allerdings sind an den Mitarbeiter nunmehr erhöhte Anforderungen im Hinblick auf sein Informationsbewußtsein und die Aufbereitung seiner Informationen für den Vorgesetzten zu stellen. Er muß lernen, mit der computergestützten Information in der richtigen Weise umzugehen, um seine Informationspflichten gegenüber dem Vorgesetzten, die nach wie vor Bringpflichten sind, optimal zu erfüllen.

Der Mitarbeiter kann nicht davon ausgehen, daß er seiner Informationspflicht durch die Speicherung der anfallenden Daten allein schon genügt, seine Pflicht ist es vielmehr, den Vorgesetzten ausdrücklich auf die für ihn wichtigen Daten aufmerksam zu machen und durch seinen Kommentar dafür zu sorgen, daß dem Vorgesetzten die Bedeutung der Angelegenheit bewußt wird.



PROF. DR. REINHARD HÖHN

Geboren 1904. Studium der Rechts- und Wirtschaftswissenschaften in Kiel, München und Jena. Habilitation. Ordentlicher Professor für Staats- und Verwaltungsrecht in Berlin. Gründer und Vorstand der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Bad Harzburg.

Kann der Computer die Querinformation von Mitarbeiter zu Mitarbeiter ersetzen?

Hier können die neuen Technologien einen Beitrag zur Lösung des Problems der Querinformation liefern, und zwar dadurch, daß man den einzelnen Stelleninhabern gestattet, die benötigten Informationen selbst abzurufen. Voraussetzung dafür ist allerdings, daß das organisatorische Vorfeld bereinigt ist, das heißt, es muß auf der Basis einer klaren Zuordnung von Aufgaben und Kompetenzen zunächst festgelegt sein, wer wen über was zu informieren hat.

Außerdem darf nicht übersehen werden, daß es mit dem bloßen Abrufen der Informationen vielfach nicht getan ist. Die vom Computer gelieferten Daten sind häufig aus sich heraus nicht verständlich. Die computergestützte Information bedarf in vielen Fällen der Interpretation, die von dem betreffenden Stelleninhaber, der sie eingegeben hat, eingeholt werden muß.

Darüber hinaus gibt es im Bereich der kollegialen Zusammenarbeit Informationen, die computermäßig nicht oder noch nicht erfaßt sind oder auch nicht erfaßt werden können, aber für den Kollegen erhebliche Bedeutung besitzen. In diesen Fällen besteht nach wie vor die Bringpflicht des jeweiligen Stelleninhabers, bei dem sich diese Informationen ergeben haben.

Kann der Computer die Information des Vorgesetzten an den Mitarbeiter ersetzen?

Keinesfalls. Nach wie vor bleibt es die Aufgabe des Vorgesetzten, den Mitarbeiter rechtzeitig über alle Vorkommnisse zu informieren, die diesem bekannt sein müssen, damit er sie bei der Erfüllung seiner eigenen Aufgaben berücksichtigen und damit richtig handeln und entscheiden kann.

Der Mitarbeiter kann vielfach gar nicht wissen, ob eine für ihn wesentliche Information angefallen ist, die er abfragen müßte. Dazu kommt, daß die Information von oben nach unten in der Regel ebenfalls einer Interpretation durch den Vorgesetzten bedarf.

Darüber hinaus gibt es Informationen, die noch nicht computermäßig erfaßt sind oder auch nicht werden sollen, aber trotzdem dem Mitarbeiter unmittelbar zur Kenntnis gelangen müssen. Hier muß der Vorgesetzte von sich aus aktiv werden.

Führen die neuen Technologien notwendigerweise zur Totalkontrolle des Mitarbeiters?

Das ist ein besonders allergischer Punkt. Es ist gar nicht zu leugnen, daß die Totalkontrolle theoretisch in vielerlei Hinsicht machbar wäre. Dabei darf jedoch folgendes nicht übersehen werden:

Es gibt eine Vielzahl von Aufgaben, die nicht programmierbar sind und damit außerhalb einer computermäßigen Kontrolle liegen. Dabei handelt es sich um besonders wichtige und hochsensible Aufgaben. Dies gilt zum Beispiel für den Bereich der Führung und trifft auch für die kollegiale Zusammenarbeit und die Teamarbeit zu, die aus dem modernen Management gar nicht wegzudenken sind.

Die computermäßige Totalkontrolle ist also von der Sache her nicht zu verwirklichen. Besonders wesentliche Tätigkeiten des Mitarbeiters sind ihr entzogen. Dies kann gar nicht genug ins Bewußtsein von Mitarbeitern und Vorgesetzten, aber auch der breiten Öffentlichkeit, gerückt werden. Es sind immer nur Teilaspekte, die durch den Computer zu erfassen sind.

Abgesehen davon, widerspricht die Totalkontrolle den Interessen der Unternehmensführung, der es darauf ankommen muß, selbständig denkende und handelnde Mitarbeiter im Unternehmen heranzuziehen und zu erhalten.

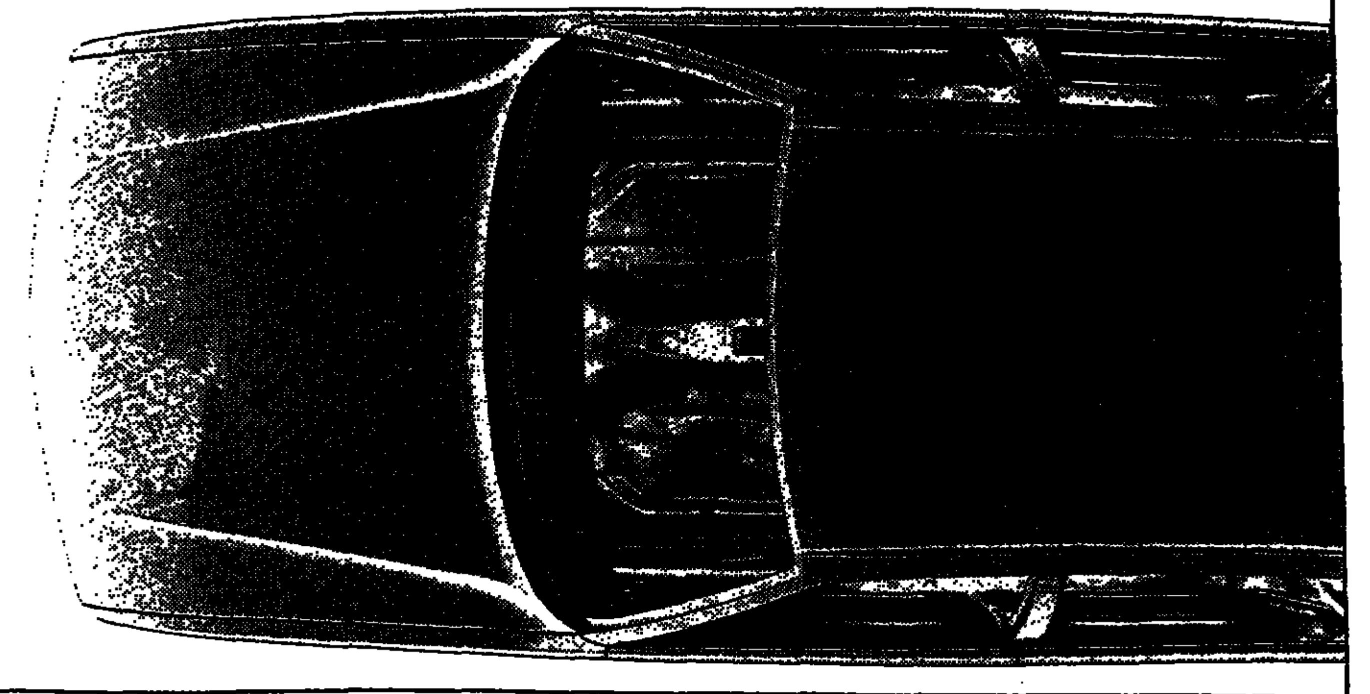
Zusammenfassend läßt sich feststellen:

- Die These, daß die Einbeziehung der neuen Technologien in das Management automatisch zur autoritären Führung zurückführe, läßt sich nicht aufrechterhalten.

Vielmehr ist die kooperative Führung, in deren Mittelpunkt die Delegation von Verantwortung steht, der den neuen Technologien adäquate Führungsstil. Er ist die Voraussetzung dafür, daß die Einbeziehung der neuen Technologien in das Unternehmenskonzept die in sie gesetzten Hoffnungen erfüllt.

- Dabei muß die Organisation im Unternehmen den Prinzipien dieses Führungsstils entsprechend gestaltet sein.
- Die neuen Technologien beinhalten zweifellos einen Fortschritt. Sich ihnen verschließen zu wollen, bedeutet auf die Dauer gesehen ein Ausscheiden aus dem Wettbewerb.

Sie besagen jedoch nicht, daß der Preis dafür die soviel beklagte Knechtung des Menschen im Unternehmen sein muß. Im Gegenteil, die Delegation von Verantwortung, die den einzelnen zum selbständig handelnden, unternehmerisch tätigen Menschen erhebt, ist eine Grundvoraussetzung dafür, daß die neuen Technologien überhaupt im Unternehmen wirksam werden können. ■



Das Hotel als komplexe Wirtschaftseinheit

Hier gibt es auch Manager unter 35

Von PETER UMBER

Wer heute eine Berufslaufbahn im Hotel- und Gaststättengewerbe angeht, kennt in der Regel die Namen der Ausbildungsberufe und Ausbildungsgänge. Auch sind die traditionellen Bezeichnungen späterer Berufslaufbahnen bekannt.

Wenn aber die Nachwuchskraft die höheren Etagen erklommen hat, sind oft diese althergebrachten Berufsbenennungen nicht mehr aktuell. Die Leistungsfunktionen stellen sich heute vielfach unter neuen Namen mit teilweise neuen Aufgaben dar. Zusätzlich sind durch Arbeitsteilung und Ausgliederung neue Funktionsbereiche entstanden, zumal die internationale Großhotellerie in den letzten Jahren verstärkt amerikanische Organisationsformen mit den dazugehörigen angloamerikanischen neuen Tätigkeitsbezeichnungen übernommen hat.

Bei den neuen Bezeichnungen herrscht der Begriff des Managers für die unterschiedlichsten Aufgabengebiete vor. Doch sollte bedacht werden, daß nicht jeder Manager eine herausgehobene Spitzenfunktion innehat. Das Wort leitet sich vom italienischen „maneggiare" ab, das einfach „handhaben" bedeutet. Tatsächliche Spitzenfunktionen werden deshalb im Amerikanischen oftmals mit Zusatzbezeichnungen wie General-, Executive- oder anderen herausgehobenen Titeln versehen.

Zum besseren Verständnis einer Hotelorganisation empfiehlt es sich, den Großbetrieb mit einem kleinen Gasthof zu vergleichen. Schon dieser gliedert sich wie das Großhotel in Leitungsfunktion, Bewirtung und Beherbergung. Und so, wie die Frau Wirtin im Gasthof Leitungs- und Führungsaufgaben erledigt, steht auch der größte Teil der nachfolgend aufgeführten Führungspositionen im Großhotel bei persönlicher Eignung weiblichen und männlichen Bewerbern offen.

1. Betriebsleitung und Stabsfunktionen

Der Generaldirektor eines amerikanisch organisierten Großhotels heißt in der Regel General Manager. Wenn er, was in Konzernen durchaus üblich sein kann, für mehrere Hotels verantwortlich ist, dann hat das Einzelhotel vor Ort einen Direktor, der Resident Manager genannt wird. Weitere dem Direktor zugeordnete Führungskräfte können Assistant Manager sein, die entweder als Generalisten für alle Sparten des Betriebes zuständig sein können oder spezialisiert für einen der nachfolgend beschriebenen Funktionsbereiche verantwortlich sind.

Die Finanzen und das Rechnungswesen des Großhotels bearbeitet der Controller, gegebenenfalls mit Assistenten. Für die Debitorenbuchhaltung ist der Credit Manager verantwortlich, und die Lohnbuchhaltung wird vom Pay Master, heute mit Computerunterstützung, abgewickelt. Da ein Großhotel 24 Stunden am Tag Zahlungsvorgänge abzuwickeln hat, können die Kassen für den jeweiligen Tag erst nach Mitternacht abgerechnet werden. Diese wichtige Funktion nimmt der Night Auditor wahr: Er arbeitet nachts, rechnet die Kassen von Restaurants, Bar, Etagenservice und Empfang ab und führt die notwendigen Buchungen durch.



PETER UMBER

Geboren 1940. Kochlehre. Koch bei der Deutschen Lufthansa. Zwei Jahre Auslands-Catering. Sechs Jahre im elterlichen Ferienhotel im Schwarzwald, sieben Jahre selbständiger Hotelier. Küchenmeisterprüfung. Seit 1978 Leiter der ZIHOGA, Fachvermittlung für Hotel- und Gaststättenpersonal der ZAV in Frankfurt.

Vielfach ist er zusätzlich für den Nachtbetrieb im Hause oder an der Rezeption verantwortlich.

Chef des gesamten Personalwesens ist der Personnel Manager, zuständig für Einstellungen, Entlassungen, Personalbudget, Einarbeitungspläne und vieles mehr. Wenn im Großbetrieb viele Auszubildende beschäftigt sind, wird ihm ein Ausbildungsleiter zur Seite stehen, der dann auf amerikanisch Trainings Coordinator benannt sein kann.

Unterhält der Betrieb eine zentrale Einkaufsabteilung, heißt der hierfür verantwortliche Leiter der Materialwirtschaft Materials Manager. Er ist in diesem Falle zuständig für Einkauf und Lagerhaltung sämtlicher im Betrieb benötigter Waren und Materialien.

Letztlich gehört noch zu den Stabsfunktionen die Verantwortlichkeit für Marketing und Verkauf sowie für die Werbung. Dem Director of Marketing and Sales untersteht dieser Bereich; er kann unterstützt werden von einem Sales Manager und Assistenten. Die Werbung fällt in das Aufgabengebiet des Public Relations Manager, der vor allem im Bereich der inneren Werbung eng mit den Fachabteilungen zusammenarbeitet.

2. Wirtschaftsbereich

Zur Wirtschaftsabteilung gehören alle Restaurants, Bars, der Zimmerservice, die Bankettabteilung sowie die jeweils dazugehörigen Küchen, Getränkelager und Ausgabestellen und das sogenannte Stewarding, das für die Reinigung, Aufbewahrung und Bereitstellung von Geschirr und Arbeitsmitteln verantwortlich ist.

In der Fachsprache spricht man kaum mehr vom Bewirtungs- oder Wirtschaftsbereich, sondern nur noch vom Food and Beverage oder, noch geläufiger, von der F-and-B-Abteilung. Der oberste Verantwortliche in diesem klassischen Aufgabengebiet, den man früher Wirtschaftsdirektor nannte, ist der Food and Beverage Manager. Er hält eine der wichtigsten und höchstbewerteten Positionen im gesamten Hotel inne. Zu seiner Unterstützung arbeiten in Führungspositionen Food and Beverage Assistant Manager und die nachfolgend aufgeführten (Unter-)Abteilungsleiter:

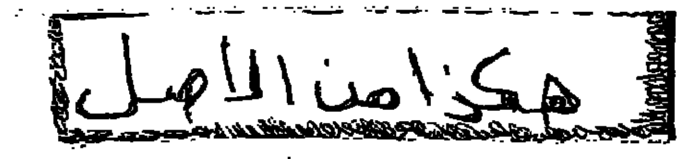
Für das Restaurant oder für mehrere einzelne Restaurants des Betriebes ist der jeweilige Restaurant Manager verantwortlich. Das Aufgabengebiet Sonderveranstaltungen, Bankette und Festlichkeiten leitet der Banquet Manager, ein Gebiet, das als starker Umsatzmacher anzusehen ist und deshalb in der Großhotellerie besondere Bedeutung hat.

Weil im Großhotel der Zimmer- oder Etagenservice ein wichtiger Umsatzfaktor ist, kann es einen eigenen Room Service Manager geben, der verantwortlich zeichnet. Dieser und die zwei vorgenannten Manager titulieren sich auch Outlet Manager, weil jeder für ein Outlet – also für eine Stelle, von der aus Speisen und Getränke ausgegeben werden – zuständig ist.

In diesen drei Servicegebieten oder Outlets arbeiten noch weitere Führungskräfte: Der Maitre d'hotel oder der Head waiter entsprechen dem herkömmlichen Bild des leitenden Oberkellners, wobei als Kuriosum anzumerken ist, daß der Maitre d'hotel neben dem später noch zu nennenden Concierge die einzige traditionelle französische Berufsbezeichnung ist, die unverändert ins Amerikanische übernommen wurde.

Allerdings wird der Maitre in der Aussprache gerne um das letzte Wort verkürzt und phonetisch „Mätre di" genannt. Der Captain dagegen hieß früher Chef de rang – er heißt auch heute noch in sehr vielen deut-

● Fortsetzung Seite 27



Mit 17 Jahren schrieb Karl Marx einen Abituraufsatz über die Berufswahl. Auch nach 150 Jahren ist er nachdenkenswert

Glücklich ist, wer glücklich macht

Von KARL MARX

Dem Tiere hat die Natur selber den Wirkungskreis bestimmt, in welchem es sich bewegen soll, und ruhig vollendet es denselben, ohne über ihn hinauszustreben, ohne auch nur einen anderen zu ahnen. Auch dem Menschen gab die Gottheit ein allgemeines Ziel, die Menschheit und sich zu veredlen, aber sie überließ es ihm selber, die Mittel aufzusuchen, durch welche er es erringen kann; sie überließ es ihm, den Standpunkt in der Gesellschaft zu wählen, der ihm am angemessensten ist, von welchem aus er sich und die Gesellschaft am besten erheben kann.

Diese Wahl ist ein großes Vorrecht vor den übrigen Wesen der Schöpfung, aber zugleich eine Tat, die sein ganzes Leben zu vernichten, alle seine Pläne zu vereiteln, ihn unglücklich zu machen vermag. Diese Wahl ernst zu erwägen, ist also gewiß die erste Pflicht des Jünglings, der seine Laufbahn beginnt, der nicht dem Zufall seine wichtigsten Angelegenheiten überlassen will. Jeder hat ein Ziel, das ihm wenigstens groß scheint, vor Augen, das auch groß ist, wenn die tiefste Überzeugung, die innerste Stimme des Herzens es so nennt, denn die Gottheit läßt den Irdischen nie ganz ohne Führer; sie spricht leise, aber sicher.

Leicht aber wird diese Stimme übertäubt, und, was wir für Begeisterung gehalten, kann der Augenblick erzeugt haben, wird der Augenblick vielleicht auch wieder vernichten. Unsere Phantasie ist vielleicht entflammt, unser Gefühl erregt, Scheinbilder gaukeln um unser Auge, und begierig stürzen wir zu dem Ziele, von dem wir wähnen, die Gottheit selbst habe es uns gezeigt; aber, was wir glühend an unseren Busen gedrückt, stößt uns bald zurück, und unsere ganze Existenz sehn wir vernichtet.

Wir müssen daher ernst prüfen, ob wir wirklich für einen Beruf begeistert sind, ob eine Stimme von innen ihn billigt, oder ob die Begeisterung Täuschung, das, was wir für einen Ruf der Gottheit gehalten, Selbstbetrug gewesen ist. Wie aber vermögen wir dieses zu erkennen, als wenn wir der Quelle der Begeisterung selbst nachspüren?

Das Große glänzt, der Glanz erregt Ehrgeiz und der Ehrgeiz kann leicht die Begeisterung oder, was wir dafür gehalten, hervorgerufen haben; aber, wen die Furie der Ehrsucht lockt, den vermag die Vernunft nicht mehr zu zügeln, und er stürzt dahin, wohin ihn der ungestüme Trieb ruft: er wählt sich nicht mehr seinen Stand, sondern Zufall und Schein bestimmen ihn.

Und nicht zu dem Stande sind wir berufen, in welchem wir am meisten zu glänzen vermögen; er ist nicht derjenige, der in der langen Reihe von Jahren, in welchen wir ihn vielleicht verwalten, uns nie ermatten, unseren Eifer nie untersinken, unsere Begeisterung nie erkalten läßt, sondern bald werden wir unsere Wünsche nicht gestillt, unsere Ideen nicht befriedigt sehn, der Gottheit grollen, der Menschheit fluchen.

Aber nicht nur der Ehrgeiz kann eine plötzliche Begeisterung für einen Stand erregen, sondern vielleicht haben wir denselben durch unsere Phantasien ausgeschmückt, und die hat ihn zu dem Höchsten, was das Leben zu bieten vermag, ausgeschmückt. Wir haben ihn nicht zergliedert, nicht die ganze Last betrachtet, die große Verantwortlichkeit, die er auf uns wälzt; wir haben ihn nur von der Ferne gesehn, und die Ferne täuscht.

Hierin kann unsere eigne Vernunft nicht die Ratgeberin sein; denn weder Erfahrung noch tiefere Beobachtung unterstützen sie, während sie von dem Gefühle getäuscht, von der Phantasie geblendet wird. Zu wem sollen wir aber die Blicke wenden, wer soll uns da unterstützen, wo unsere Vernunft uns verläßt?

Die Eltern, die schon die Bahn des Lebens durchwandelt, die schon die Strenge des Schicksals erprobt haben, ruft unser Herz. Und wenn dann noch unsere Begeisterung fortwährt, wenn wir dann noch den Stand lieben und für ihn berufen zu sein glauben, nachdem wir ihn kalt geprüft, nachdem wir seine Lasten erblickt, seine Beschwerden kennen gelernt haben, dann dürfen wir ihn ergreifen, dann täuscht uns weder Begeisterung, noch reißt uns Übereilung dahin.

Aber wir können nicht immer den Stand ergreifen, zu dem wir uns berufen glauben; unsere Verhältnisse in der Gesellschaft haben einigermaßen schon begonnen, ehe wir sie zu bestimmen im Stande sind.

Schon unsere physische Natur stellt sich oft drohend entgegen, und ihre Rechte wage keiner zu verspotten.



KARL MARX

Geboren 1818. Abitur 1835 am Gymnasium in Trier. Deutscher Theoretiker des Sozialismus. Seit 1844 Zusammenarbeit mit Friedrich Engels, mit dem er 1847/48 im Auftrage des Londoner Bundes der Kommunisten das „Kommunistische Manifest" verfaßte. Gestorben 1883.

Wir vermögen zwar, uns über dieselbe zu erheben; aber dann sinken wir desto schneller unter, dann wagen wir, ein Gebäude auf morsche Trümmer zu erbauen, dann ist unser ganzes Leben ein unglücklicher Kampf zwischen dem geistigen und körperlichen Prinzip.

Wer aber nicht in sich selbst die kämpfenden Elemente zu stillen vermag, wie soll sich der dem wilden Drange des Lebens entgegenstellen können, wie soll er ruhig handeln, und aus der Ruhe allein können große und schöne Taten emportauchen; sie ist der Boden, in dem allein gereifte Früchte gedeihn.

Obgleich wir mit einer physischen Natur, die unserem Stande nicht angemessen ist, nicht lange und selten freudig wirken können, so erhebt doch stets der Gedanke, unser Wohl der Pflicht aufzuopfern, schwach dennoch kräftig zu handeln; allein wenn wir einen Stand gewählt, zu dem wir nicht die Talente besitzen, so vermögen wir ihn nie würdig auszufüllen, so werden wir bald beschämt unsere eigene Unfähigkeit erkennen und uns sagen, daß wir ein nutzloses Wesen in der Schöpfung, ein Glied in der Gesellschaft sind, das seinen Beruf nicht erfüllen kann. Die natürlichste Folge ist dann Selbstverachtung, und welches Gefühl ist schmerzlicher, welches vermag weniger durch alles, was die Außenwelt bietet, ersetzt zu werden? Selbstverachtung ist eine Schlange, die ewig wühlend die Brust zernagt, das Lebensblut aus dem Herzen saugt und es mit dem Gift des Menschenhasses und der Verzweiflung vermischt.

Eine Täuschung über unsere Anlagen für einen Stand, den wir näher betrachtet, ist ein Vergehn, das rächend auf uns selbst zurückfällt, das, wenn es auch nicht von der Außenwelt getadelt wird, in unserer Brust eine schrecklichere Pein erregt, als jene herzurufen vermag.

Haben wir dies alles erwägt und gestatten unsere Lebensverhältnisse, einen beliebigen Stand zu wählen, so mögen wir den ergreifen, der uns die größte Würde gewährt, der auf Ideen gegründet ist, von deren Wahrheit zu wirken und uns selbst dem allgemeinen Ziele zu näheren, für welches jeder Stand nur ein Mittel ist, der Vollkommenheit.

Die Würde ist dasjenige, was den Mann am meisten erhebt, was seinem Handeln, allen seinen Bestrebungen, einen höheren Adel leiht, was ihn unangetastet, von der Menge bewundert und über sie erhaben dastehn läßt.

Würde kann aber nur der Stand gewähren, in welchem wir nicht als knechtische Werkzeuge erscheinen, sondern wo wir in unserem Kreise selbständig schaffen; kann nur der Stand gewähren, der keine verwerfliche, selbst dem Anscheine nach nicht verwerfliche Taten erheischt, den der Beste mit edlem Stolze ergreifen kann. Der Stand, der dieses am meisten gewährt, ist nicht immer der höchste, aber stets der vorzüglichste.

Wie aber ein Stand ohne Würde uns erniedrigt, so erliegen wir sicher unter der Last eines solchen, der auf Ideen gegründet ist, die wir später als falsch erkennen.

Jene Stände, die nicht sowohl in das Leben eingreifen, als mit abstrakten Wahrheiten sich beschäftigen, sind die gefährlichsten für den Jüngling, dessen Grundsätze noch nicht gediegen, dessen Überzeugung noch nicht fest und unerschütterlich ist, obwohl sie zugleich als die erhabensten erscheinen, wenn sie tief in der Brust Wurzeln geschlagen haben, wenn wir für die Ideen, die in ihnen herrschen, das Leben und alle Bestrebungen zu opfern vermögen.

Sie können den beglücken, der für sie berufen ist, allein sie vernichten den, der sie übereilt, unbesonnen, dem Augenblicke gehorchend, ergreift.

Die hohe Meinung hingegen, die wir von den Ideen haben, auf die unser Stand gegründet ist, leiht uns einen höheren Standpunkt in der Gesellschaft, vergrößert unsere eigene Würde, macht unsere Handlungen unerschütterlich.

Wer einen Stand erwählt, den er hoch schätzt, der wird davor zurückbeben, sich seiner unwürdig zu machen, der wird schon deswegen edel handeln, weil seine Stellung in der Gesellschaft edel ist.

Die Hauptlenkerin aber, die uns bei der Standeswahl leiten muß, ist das Wohl der Menschheit, unsere eigene Vollendung. Man wähne nicht, diese beiden Interessen könnten sich feindlich bekämpfen, das eine müsse das andere vernichten, sondern die Natur des Menschen ist so eingerichtet, daß er seine Vervollkommnung nur erreichen kann, wenn er für die Vollendung, für das Wohl seiner Mitwelt wirkt.

Wenn er nur für sich schafft, kann er wohl ein berühmter Gelehrter, ein großer Weiser, ein ausgezeichneter Dichter, aber nie ein vollendeter, wahrhaft großer Mensch sein.

Wenn wir den Stand gewählt, in dem wir am meisten für die Menschen wirken können, dann können uns Lasten nicht niederbeugen, weil sie nur Opfer für alle sind; dann genießen wir keine arme, eingeschränkte, egoistische Freude, sondern unser Glück gehört Millionen, unsere Taten leben still, aber ewig wirkend fort, und unsere Asche wird benetzt von der glühenden Träne edler Menschen. ■

Aus: „trier-texte" Nr. 4, Verkehrsamt der Stadt Trier.

Hier gibt es auch Manager unter 35

● Fortsetzung von Seite 26

schen Betrieben so – und ist als Abteilungskellner zuständig für einen räumlichen Bereich eines Restaurants, oder er ist einer Zahl von Mitarbeitern übergeordnet.

Weiterhin finden wir im Restaurant noch den Restaurant Cashier. Das ist der freundliche Mitarbeiter, der an der Restaurantkasse die Rechnungen kassiert und für die Kassenführung verantwortlich ist.

Kein Betrieb ist möglich ohne eine große Küche. Da im amerikanischen Englisch das Wort Chef für die Grundbezeichnung Koch steht, mußte der Küchenchef selbst einen anderen Titel erhalten und heißt deshalb Executive Chef. Sein Stellvertreter, der in der klassischen französischen Küchenbrigade bescheiden mit Sous Chef tituliert wurde, wird wiederum auf amerikanisch Executive Sous Chef genannt.

Alle obengenannten Outlets und Küchen können nicht ohne die notwendige Mannschaft für Reinigung und Geschirrspülen arbeiten. Sie benötigen die Zuarbeit der Stewarding-Abteilung. Dort finden wir als Hauptverantwortlichen den Chief Steward, der, was immer gerne verkannt wird, eine ausgewachsene Managementfunktion mit hoher Verantwortung für Personal-, Material- und Energieeinsatz innehat. Ihm zur Seite stehen ein oder mehrere Assistant Chief Stewards, die gleichermaßen Leitungsfunktionen wahrnehmen.

Auch in der Food-and-Beverage-Abteilung ist kaufmännisches Fachwissen gefragt. Der zuständige Mann – oder die Dame – heißt dann Food and Beverage Controller oder Food and Beverage Cost Controller, wobei der letztere insbesondere für die Überprüfung und Einhaltung der Wareneinstandspreise verantwortlich ist.

3. Beherbergung

Wenn dem Beherbergungsbereich eines Großhotels in gleicher Weise wie der Food-and-Beverage-Abteilung eine Führungskraft gesamtverantwortlich vorsteht, nennt man diese Rooms Division Manager. Diese Position ist aber nur in sehr wenigen Hotels gesondert besetzt. In aller Regel untersteht der Bereich direkt dem General Manager oder dem Resident Manager.

Der Rooms Division sind folgende Abschnitte oder Unterabteilungen unterstellt: Empfang, Reservierung und Hausdamenbereich.

Chef des gesamten Empfangsbereiches ist der Front Office Manager; früher hätte man ihn leitenden Empfangschef genannt. Ihm unterstehen als gruppenverantwortliche Empfangsmitarbeiter die Shift Leader, weiterhin der Chefportier, der in diesem Falle Chief Concierge genannt wird, der nachtverantwortliche Night Manager und der für die Empfangskasse zuständige Front Officer Head Cashier.

Daneben gibt es noch, in aller Regel dem Empfangsbereich zugeordnet, einen Guest Relations Manager, der meistens eine Dame ist. Diese ist als Fachkraft für die Sonderbetreuung von Gästegruppen oder von besonders wichtigen Individualreisenden, sogenannten VIP's, zuständig.

Das bedeutende Aufgabengebiet der Zimmerreservierung leitet der Reservations Manager. Er ist mit seinen Mitarbeitern für eine optimale Auslastung der Bettenkapazität des Hauses verantwortlich.

Das Geschehen in den oberen Etagen des Hotels, wo die Fremdenzimmer untergebracht sind, managt die leitende Hausdame. Sie wird im amerikanisch organisierten Großhotel Executive Housekeeper genannt. Mit ihren Assistentinnen, die Floor Housekeeper – für ein Stockwerk verantwortliche Hausdamen – oder schlicht nur Housekeeper genannt werden, führt sie die große Zahl von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die für die Reinhaltung und Pflege der Gästezimmer und Flure zuständig sind. Weiterhin unterstehen der Executive Housekeeper(-in) auch die Gästezimmerausstattungen, die Dekorationen, Wäsche und Wäscherei und der Blumenschmuck für das gesamte Haus.

Es fällt auf, daß die genannten Funktionsbezeichnungen in englischer Sprache immer nur als maskuline Benennungen erscheinen. Tatsächlich sind die in dieser Form gebräuchlichen Benennungen geschlechtsneutral, da fast alle Positionen in der Großhotellerie bei entsprechender Eignung Damen und Herren zugänglich sind. Mit Ausnahme der Positionen im Hausdamenbereich: Diese blieben bislang männlichen Bewerbern verwehrt.

Die Berufslaufbahn beginnt für Nachwuchskräfte im Normalfall mit einer betrieblichen Ausbildung in einem der fünf gastgewerblichen Ausbildungsberufe und führt dann, über entsprechende berufliche Weiterbildung in verschiedenen Betrieben und Aufgabengebieten, zu den ersehnten Führungspositionen. Ein als berufliche Weiterbildung anzusehendes Studium an einer staatlichen Hotelfachschule oder ein allgemeines betriebswirtschaftliches Studium ist eine weitere wichtige Voraussetzung für den Weg nach oben. Berufsinteressenten seien aber vor einem Einstieg, der nur über ein Studium führt, gewarnt: Das Hotelfach bevorzugt die Praktiker mit solider betrieblicher Ausbildung und Berufserfahrung, die das Studium als spätere Fortbildung zusätzlich durchlaufen haben.

Es ist beachtlich, daß ein großer Teil der Positionen im mittleren und gehobenen Management der Großhotellerie von Fachkräften besetzt ist, die noch nicht 35 Jahre alt sind. Das ist größtenteils durch die gute Ausbildung der Nachwuchskräfte und durch das rapide Wachstum der Großhotellerie im letzten Jahrzehnt zu erklären. Es bleibt zu hoffen, daß für die heutigen Berufseinsteiger solch gute Aufstiegschancen auch in Zukunft gegeben sein werden.

Ebenfalls sehr gute Aufstiegschancen haben die Nachwuchsführungskräfte, die ihre berufliche Laufbahn als Koch begonnen haben. Vielleicht rührt dies daher, daß oftmals die jeweiligen Vorgesetzten auch ehemalige Köche sind.

Der Kochberuf ist eine ideale Grundausbildung für jeden, der sich im Gastgewerbe selbständig machen möchte. Früher galt die grundsätzliche Regel, daß jeder, der gut kochen konnte, erfolgreich einen eigenen gastgewerblichen Betrieb führen könnte. Die Kundschaft kam dann von allein. Das trifft heute nicht mehr uneingeschränkt zu. Denn genau so wichtig wie die Kochkunst sind die betriebswirtschaftlichen Kenntnisse für die Führung eines gastgewerblichen Mittel- oder Kleinbetriebes.

Bei der Großverbraucherverpflegung wie Krankenhäuser, Kantinen, Casinos oder Borddienst der Luftverkehrsgesellschaften bieten sich dem strebsamen Koch vielfältige und außerordentlich interessante Laufbahnmöglichkeiten. Das Aufgabengebiet des Kochs oder Küchenleiters in Krankenhäusern und Kantinen ist klar: Erstellung von guter, wohlschmeckender und abwechslungsreicher Kost für große Personengruppen, die, im Unterschied zum Hotel- und Restaurantgast, nicht als Kunden nach freier Wahl den Betrieb aufsuchen, sondern darauf angewiesen sind, hier verköstigt zu werden.

Grundsätzlich steht bei der Großverbraucherverpflegung nicht nur die Kochkunst im Vordergrund, sondern auch die Ernährungswissenschaft und die Technik. Der Küchenleiter muß in Nahrungsmittelkunde, Ernährungslehre und Diätetik Bescheid wissen. Dazu braucht er umfassendes technisches Wissen, da größtenteils mit großformatigen, modernen Produktionsanlagen gearbeitet wird.

Ein weiteres interessantes Aufgabengebiet sind die Borddienstbetriebe der Luftfahrtgesellschaften. Hier wird Essen in Spitzenqualitäten am Fließband produziert. Anzumerken wäre noch, daß beim fliegenden Personal der Luftfahrtgesellschaften sehr viele Köche als Flugbegleiter (Steward) ihren „Traumjob" gefunden haben. Der berufliche Wechsel aus dem Produktionsbereich Küche in den Verwaltungsbereich Wirtschaftsabteilung (food and beverage departement) wird in der Regel nach einem viersemestrigen Studium der Betriebswirtschaft an einer der staatlichen Hotelfachschulen in der Bundesrepublik vorgenommen. Der Weg nach oben ist hart – unter anderem ist es auch zwingend notwendig, sich sehr gute Fremdsprachenkenntnisse anzueignen – aber nach entsprechender Bewährung in der Wirtschaftsabteilung ist jeglicher Aufstieg möglich. ■

Produktwissen ist noch längst kein Garant für reichlich fließende Aufträge

Verkäufer? Viel Geld, doch wenig Attraktion

Von EWALD KOCK und WERNER H. KUNZE

Unternehmerisch veranlagte Menschen, unabhängig von ihrem Hintergrund, sind nach einer soziologischen Studie bis zu maximal 30 Prozent innerhalb der Bevölkerung repräsentiert. Unter diesen müssen wiederum diejenigen herausgefiltert werden, die sich für den Verkauf eignen.

Das ist für viele Personalberater und Personalchefs ein fast unlösbares Problem. Schwieriger wird alles noch dadurch, daß gerade Hochschulabsolventen den Verkäuferberuf – trotz überdurchschnittlichen Einkommens – nicht als besonders attraktiv betrachten.

Wie aus Schätzungen des Zentralausschusses der Deutschen Werbewirtschaft (ZAV), Bonn, hervorgeht, wuchs die Werbung 1985 gegenüber 1984 zwischen sechs und sieben Prozent. Damit überschreiten die Werbeumsätze 22 Milliarden Mark.

Demgegenüber wird nur ein Bruchteil (eine Mark pro Tag für jeden Vekäufer, das sind bei einer Million Vekäufer 360 Million Mark im Jahr – laut Institut für angewandte Vertriebsforschung, Wiesbaden) für Maßnahmen verwendet, die unmittelbar dem Personenkreis eines Unternehmens zugute kommen, der allein langfristig in der Lage ist, Umsätze und Erträge zu steigern – nämlich den Verkäufern selbst.

Obwohl ein Unternehmen sich nur dann erfolgreich am Markt behaupten kann, wenn Verkäufer in Aus- und Fortbildungsmaßnahmen Fähigkeiten erwerben, zwischenmenschliche Beziehungen besser zu verstehen und zu deuten, das bedeutet: ein sowohl emotional als auch intellektuell besseres Verständnis für sich und andere zu erlangen, herrscht bei Geschäftsführern von (auch großen) Unternehmen noch immer die Meinung vor, Investitionen in diesem Bereich lohnen sich nicht.

Geschäftsführung und Unternehmensleitung vertrauen immer noch darauf, ein noch besseres Produktwissen sei der Garant für aktiven Verkauf. Tatsächlich kann aufgrund von Recherchen aber festgestellt werden, daß Verkäufer in der Regel es nicht gelernt haben, sich selbst zu organisieren und zu motivieren.

Scheinbare Selbstverständlichkeiten sind auch für den jahrelang tätigen Verkäufer problematisch: „Wo ich gerne mal Bescheid wissen würde, ist, ob ich den Erstkontakt beim Kunden so gestalten kann, daß er wirksamer ist; daß ich das Interesse des Kunden schneller wecken kann. Ich weiß nie, ob es so interessant ist, was man beim Kunden vorbringt, da er uns dazu einlädt, eine Vorführung zu machen." (Verkäufer aus der Investitionsgüterbranche).

Gerade die Verkäufer haben die größte Mühe, aktiv zu verkaufen, die technisch hochqualifiziert sind, es aber nicht gelernt habe, Gesprächsstrategien aufzubauen, die gefühlsmäßige und atmosphärische Gesprächsstruktur betreffen, aufgrund derer Kauf-Entscheidungen vorbereitet und getroffen werden.

Der Verkäufer der achtziger Jahre muß über das Produktwissen als der notwendigen Grundlage des Verkaufs hinaus Fertigkeiten entwickeln lernen, die ihn dazu bringen, zwischenmenschliche Beziehungen erfolgreich kaufentscheidend zu gestalten.

Es reicht nicht aus, daß der Verkäufer nur den Mangel an Einflußmöglichkeiten in bezug auf aktiven Verkauf feststellt, da dies zur Resignation verleiten kann.

Dazu ein Verkäufer aus dem Investitionsbereich: „Die werblichen Anstrengungen waren, so wie ich sie gemacht habe, gegenläufig, haben enorme Kosten verursacht und entsprechende Abschlüsse waren trotz intensiver Bemühungen nicht zu verzeichnen. Vielleicht, daß hier und dort noch einmal ein Vertrag herauskommt, wenn ich den einzelnen noch mehr malträtiere, aber die Aussichten sind für mich sehr gering." Der Verkäufer der achtziger Jahre muß durch Training vor Ort selbst die Vielfalt seiner eigenen Verkaufspersönlichkeit erfahren lernen. Er muß handlungsorientierendes Wissen erwerben, um Kauf-Situationen zu erkennen und aktiv zu gestalten. Dieses handlungsorientierende Wissen kann nur durch eine Sensibilisierung auf partnerorientierte Gesprächssituationen erreicht werden.

Durch ein die gesamte Verkäuferpersönlichkeit einbeziehendes Training vor Ort – dies bedeutet, daß ein Verkaufstrainer mit je einem Verkäufer eine Woche unterwegs ist – kann erreicht werden, daß der Verkäufer kaufentscheidende Fertigkeiten erlernt und einübt, von denen die Unternehmensleitung in falscher Einschätzung der Verkaufssituationen meint, der Verkäufer besitze sie bereits.

Aufgrund der Erfahrungen des Verfassers ist immer wieder zu beobachten, daß Verkäufer es nicht gelernt haben:

- Kundenbedürfnisse zu erkennen, sich bewußt zu machen und mit ihrer gesamten Verkaufspersönlichkeit sich darauf einzustellen,
- das Kauf-Gespräch therapeutisch zu gestalten, zuzuhören und dem Kunden in dessen Interesse Bilder des jeweiligen Produktes zu übermitteln, die ihn in die Lage versetzen, das jeweilige Produkt für sich selbst als Nutzen zu erkennen.

Statt dessen handeln viele Verkäufer aus einem falschen Bewußtsein heraus; sie wollen den Kunden überreden und reden sich selbst damit um Kopf und Umsatz.

Die Chance eines Trainings vor Ort ist bis heute von den meisten Unternehmen sträflich vernachlässigt worden, weil Inhaber und Geschäftsführer der Meinung sind, der Verkäufer sei intellektuell in der Lage, die Inhalte, die er in Verkaufsseminaren erfahren hat, in der jeweiligen Verkaufssituation zum Nutzen des Kunden anzuwenden.

„Wir hatten kürzlich ein Verkaufsseminar mit Video und Rollenspielen. Das hat mir viel Spaß gemacht. Aber am Montag stand ich wieder im Verkauf. Da war alles wie weggeblasen", so ein Verkäufer aus der Verlagsbranche.

Training vor Ort wird zur Zeit nur in den seltensten Fällen durchgeführt – und dann auch nur stundenweise von ungeschulten Verkaufsleitern. So hat es sich als vorteilhaft erwiesen, gerade im sensiblen Bereich der Kauf-Gespräche branchenfremde externe Trainer einzusetzen, die vollkommen unbefangen mit dem Verkäufer zusammenarbeiten: „Mit meinem Verkaufstrainer kann ich Dinge besprechen, die ich sonst nicht sagen würde, weil ich nicht weiß, ob mir dadurch Nachteile entstehen", urteilt ein Verkäufer.

Eine für das Selbstwertgefühl des Verkäufers wichtige handlungsorientierende Maßnahme des Trainings vor Ort besteht darin, daß Verkäufer, die sich weitgehend als Einzelkämpfer fühlen, lernen, ihre Frustrationstoleranz zu erhöhen, um nicht nach einem mißglückten Verkaufsgespräch zu resignieren: „Wozu soll ich überhaupt Verkaufsausstellungen machen, wenn die Leute doch nicht kaufen."

Weiterhin ist wichtig, durch handlungsorientierende Schulungsmaßnahmen das von den Verkäufern empfundene „Feindbild" in bezug auf den Außendienst abzubauen („die vom Innendienst meinen doch bloß, wir tun nichts"), indem zum Beispiel in Seminaren Innen- und Außendienst miteinander ins Gespräch kommen und systematisch lernen, jeweils aus der Perspektive des anderen zu argumentieren.

In diesen Seminaren sollte nach der Info-Markt-Methode vorgegangen werden, um die Seminar-Teilnehmer sofort als Subjekte des Seminars aktiv handelnd einzubeziehen und nicht als Objekte der jeweiligen Seminar-Inhalte zu behandeln:

Wird nach der Info-Markt-Methode vorgegangen, so bedeutet dies: Der Seminarleiter ist Moderator und entwickelt gemeinsam mit den Teilnehmern Lösungen für Probleme des Verkaufs. Diese Art der Vorgehensweise versteht sich als Hilfe zur Selbsthilfe.

Die „hagener gespräche" führen Firmenseminare nach dieser Methode durch. Vor Beginn eines Seminars wird von ihren Verkaufstrainern eine „Sitations-Analyse" ausgearbeitet, in der die Problembereiche der Verkäufer dargestellt sind – so wie der Verkaufstrainer sie während der Analysewoche erlebt hat. Inhalte des darauf folgenden Seminars sind die Problembereiche, sowie die Stärken des Verkaufs, die der Verkaufstrainer erfahren hat. Im Anschluß daran werden Trainings vor Ort durchgeführt.

Beim Training vor Ort wird besonderer Wert auch darauf gelegt, daß es dem Verkäufer gelingt, sich in Kauf-Gesprächen in die Rolle des Kunden hineinzuversetzen und aus dessen Perspektive zu argumentieren.

So fällt es vielen Verkäufern sehr schwer: „Ich weiß gar nicht, was der Kunde meinte; über das Produkt hatte ich ihm doch schon alles gesagt." (Verkäufer aus der Investitionsgüterbranche).

Aus dieser Unfähigkeit des Verkäufers, sich auf seinen Kunden einzustellen, seine Neugier zu wecken und offen im Gespräch zu sein, folgt, daß er auch die Wahrheit in einem Kauf-Gespräch nicht berücksichtigen kann, die darin besteht, daß für den Kunden nicht wahr ist, was der Verkäufer sagt, sondern was der Kunde hört und auf der gefühlsmäßigen Ebene während des Kauf-Gespräches empfindet. ■

EWALD KOCK

Geboren 1935. Freier Journalist. Geschäftsführender Gesellschafter der Personal-Marketing GmbH. Gründete 1972 die Zeitschrift „Kongresse + Seminare", deren Chefredakteur bis 1979. 1979 Gründung der „hagener gespräche".



WERNER H. KUNZE

Geboren 1941. Abitur. Ausbildung zum Diplom-Pädagogen. Dozent für Sozial- und Erziehungswissenschaft. Partner der „hagener gespräche" für Seminare und Verkaufstraining und Partner der Personal-Marketing GmbH.

Kollege Computer ist nur hilfsbereit

Für die einen ist es eine Zauberformel für höhere Wirtschaftlichkeit; die anderen empfinden es als Buch mit sieben Siegeln oder gar als Bedrohung des eigenen Arbeitsplatzes: CAD/CAM (Computer Aided Design/Manufacturing), also computerunterstützte Konstruktion und Fertigung.

Tatsache ist, daß kein Industrieunternehmen auf Dauer am Einsatz dieser Technologie vorbeikommen wird. Sich rechtzeitig auf diese Entwicklung vorzubereiten, so der Verein Deutscher Ingenieure (VDI), bietet Chancen und Herausforderungen zugleich für alle Ingenieure und Konstrukteure, die an verantwortlicher Stelle in Unternehmen des Maschinenbaus, Anlagenbaus, der Metall- und Kunststoffverarbeitung den Einsatz von CAD/CAM-Systemen jetzt oder für die Zukunft planen.

Für diesen Personenkreis bietet das VDI-Bildungswerk ab Januar 1986 in vierzehn Städten der Bundesrepublik zweiwöchige Praktika unter dem Titel „CAD/CAM-Mobil" an. Dabei geht es nicht darum, die Teilnehmer im rechnergestützten Zeichnen auszubilden. Das VDI-Bildungswerk will vielmehr den technischen Führungskräften die Vorteile und Einsatzmöglichkeiten dieser neuen Techniken vermitteln: praxisnah, inmitten eines mobilen „Konstruktionsbüros", komplett ausgestattet mit modernen CAD-Arbeitsplätzen.

Auf diese Weise sollen die Teilnehmer des Kurses, der vom Institut für Konstruktionstechnik der Ruhr-Universität Bochum entwickelt wurde, nicht nur ein konkretes und gesichertes Wissen über CAD/CAM, sondern gleichzeitig auch zahlreiche praxisbezogene Anregungen für den vorgesehenen Einsatz mit nach Hause nehmen: Nur wer selbst einmal an einem CAD/CAM-Arbeitsplatz gesessen hat, eine Konstruktion auf dem Bildschirm entwickelt und die Steuerdaten für die NC-Fertigung erstellt hat, kann sich über die Eigenschaften und Möglichkeiten von CAD/CAM (bezogen auf die unternehmensspezifische Aufgabenstellung) ein sicheres Bild machen.

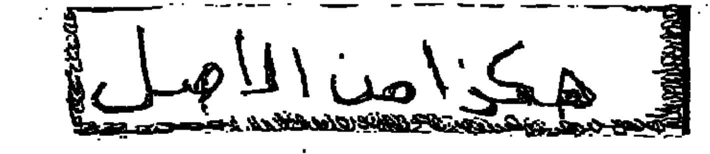
Nach dem zweiwöchigen Praktikum werden die Teilnehmer so vertraut mit CAD/CAM sein, daß sie auch ohne externe Berater die Einsatzvorteile abwägen, kompetent verhandeln und sicher entscheiden können, wenn es um Kauf oder Erweiterung eines CAD/CAM-Systems geht.

Die beiden ersten Praktika finden statt im VDI-Haus Düsseldorf und im VDI-Haus Stuttgart. Danach geht das „CAD/CAM-Mobil" auf Wanderschaft. Mit dieser räumlichen Nähe zu den angesprochenen Unternehmen will der VDI Anreiz geben, daß möglichst viele Mitarbeiter einer Firma oder aber auch mehrere Konstrukteure eines Büros gemeinsam an dem Praktikum teilnehmen.

Auskunft über dieses Praktikum gibt das VDI-Bildungswerk, Postfach 1139, 4000 Düsseldorf 1 (Telefon 0211/6214-214). (WR)

Veranstaltungsorte und -termine CAD/CAM-Mobil

Ort	Termine
Düsseldorf	13.–17.1.1986 27.–31.1.1986 1.–5.12.1986 8.–12.12.1986
Stuttgart	3.–7.2.1986 17.–21.2.1986 3.–7.11.1986 24.–28.11.1986
Siegen	3.–7.3.1986 17.–21.3.1986
Augsburg	7.–11.4.1986 21.–25.4.1986
Bremen	12.–16.5.1986 26.–30.5.1986
Frankfurt	2.–6.6.1986 23.–27.6.1986
Dortmund	9.–13.6.1986 30.6.–4.7.1986
Nürnberg	7.–11.7.1986 14.–18.7.1986
Hamburg	4.–8.8.1986 18.–22.8.1986
Hannover	11.–15.8.1986 25.–29.8.1986
Schweinfurt	1.–5.9.1986 15.–19.9.1986
Karlsruhe	8.–12.9.1986 22.–26.9.1986
Bielefeld	29.9.–3.10.1986 13.–17.10.1986
Kassel	27.–31.10.1986 10.–14.11.1986



Fachkräfte sind besonders knapp im mittleren Neckarraum, im Rhein-Main-Gebiet und im südlichen Bayern

Raritäten: Elektro- und Maschinenbau-Ingenieure

Von HEINRICH FRANKE

Die kontroversen Diskussionen um Arbeitsmarkt und Arbeitslosigkeit halten an. Von einer Überzeichnung des Problems sprechen die einen; von einer angesichts einer stillen Reserve von 1,1 bis 1,4 Millionen in Wirklichkeit höheren Arbeitslosigkeit die anderen. Ich beteilige mich an diesem Streit nicht. Die von der Bundesanstalt regelmäßig vorgelegten Arbeitsmarktzahlen sprechen für sich.

Bei gleicher Definition der Arbeitslosigkeit und gleicher Zählweise wie heute waren im September 1970 97 300 Arbeitslose und 811 500 offene Stellen, im September 1985 aber 2 151 600 Arbeitslose und 117 000 offene Stellen bei den Arbeitsämtern registriert. Rein rechnerisch kamen 1970 demnach auf einen Arbeitslosen neun offene Stellen, 1985 auf eine offene Stelle hingegen achtzehn Arbeitslose.

Die nach wie vor hohe Arbeitslosigkeit ist also kein Problem der Statistik, sondern Ergebnis eines über längere Zeit gewachsenen Arbeitsplatzdefizits. Zum einen fielen viele Arbeitsplätze durch Strukturwandel weg, zum anderen wurden im Gefolge der damaligen Investitionsschwäche zu wenig neue Arbeitsplätze geschaffen. Zugleich wollen insbesondere aus demographischen Gründen seit Mitte der siebziger Jahre immer mehr Menschen arbeiten. Dieser Zuwachs kann bis heute auf 1,5 Millionen veranschlagt werden.



HEINRICH FRANKE

Geboren 1928. Maschinenbau-Studium. 1949 Abschluß der Techniker-Ausbildung. Mitglied der Jungen Union und der CDU. Von 1955 bis 1965 Mitglied des Niedersächsischen Landtags. 1965 MdB. Seit 1984 Präsident der Bundesanstalt für Arbeit, Nürnberg.

Gleichwohl mehren sich in diesen Monaten auf dem Arbeitsmarkt die Anzeichen für eine günstigere Entwicklung. Die saisonbedingte Verringerung der Arbeitslosigkeit seit Mai ist zwar noch bescheiden, doch die Kontinuität setzt ein günstiges Zeichen. Auch die Stellenangebote, die einen weiter steigenden Kräftebedarf der Wirtschaft signalisieren, und die geringe Kurzarbeit stimmen hoffnungsvoll. Vor allem wegen des äußerst strengen letzten Winters übertrifft die Arbeitslosigkeit im Jahresdurchschnitt aber noch den vergleichbaren Stand des Vorjahrers.

Die Zahl der Beschäftigten lag im zweiten Quartal 1985 bereits um 165 000 höher als vor einem Jahr. Nach unseren Schätzungen dürfte der Zuwachs im dritten Quartal gegenüber der gleichen Vorjahreszeit bei 200 000 gelegen haben.

Dieser Beschäftigtenzuwachs reicht aber nicht aus, um die Arbeitslosigkeit abzubauen. Dafür sind verschiedene Einflüsse maßgeblich. Neben der Zunahme der Erwerbspersonen aus demographischen Gründen, macht sich bemerkbar, daß die Entlastung des Arbeitsmarktes durch die Vorruhestandsregelung hinter den Erwartungen zurückbleibt. Auch der Rückgang bei den ausländischen Erwerbspersonen hat sich gegenüber dem Vorjahr merklich verlangsamt. Außerdem veranlaßt die wieder günstige Entwicklung des Kräftebedarfs viele Menschen, ihre abwartende Haltung außerhalb der registrierten Arbeitslosigkeit aufzugeben, also aus der sogenannten stillen Reserve herauszukommen und sich um Arbeitsplätze zu bewerben.

Gerade vor diesem Hintergrund werden Zweifel an der Aussagefähigkeit der Arbeitsmarktstatistik laut. In diesem Zusammenhang wird unter anderem die Frage aufgeworfen, wie dringlich das Arbeitsgesuch des einzelnen sei. Hier gibt es in einer ökonomischen Wohlstandsgesellschaft größere Abstufungen. Ich bin deshalb entschieden dagegen, wenn unsere aktuellen Zahlen mit denen der fünfziger Jahre oder, was noch unzutreffender ist, mit jenen der dreißiger Jahre verglichen werden. Die Qualitäten sind zu unterschiedlich. Galt damals bei den meisten Arbeitslosen die Devise „nehme jede Arbeit an", reicht heute die Palette von „nehme jede Arbeit an" bis zu „nehme eine Arbeit an, die meinen Vorstellungen in Bezug auf Einkommen, Arbeitsplatz und Arbeitszeit entspricht".

Eine Unterscheidung der Arbeitslosen in solche, die auf Arbeit angewiesen sind, und in solche, die es nicht sind, halte ich nicht für gangbar. Unser Grundgesetz garantiert die freie Berufswahl und macht dabei keinen Unterschied zwischen Mann und Frau. Außerdem geht das praktisch auch gar nicht. So müßten für jeden der über dreieinhalb Millionen Arbeitslosen, die sich im Jahresverlauf bei den Arbeitsämtern melden, die Einkommens-, Vermögens- und Familienverhältnisse geprüft und Maßstäbe gefunden werden dafür, wer nun einen Arbeitsplatz bekommen muß und wer nicht. Im übrigen ist die Erfassung derartiger Daten nach geltendem Recht nicht zulässig. Die Arbeitsämter dürfen nur solche Informationen speichern, die unmittelbar mit der Vermittlungsarbeit zusammenhängen.

Neben den Zweifeln an der Arbeitslosenstatistik wird die „Echtheit" der Arbeitslosigkeit in jüngster Zeit auch deshalb angezweifelt, weil es angeblich „keine Fachkräfte auf dem Markt gibt". Infolge der konjunkturellen Belebung fehlen in der Tat in einigen Regionen Facharbeiter und Ingenieure. Vor allem Fachkräfte im Bereich der Metallverarbeitung und dort insbesondere für spanende Tätigkeiten an CNC-gesteuerten Maschinen, aber auch Ingenieure der Elektrotechnik und des Maschinenbaus sind knapp. Diese Engpässe treten insbesondere im mittleren Neckarraum, im Rhein-Main-Gebiet und in Südbayern auf.

Branchen oder Betriebe, die heute über Facharbeitermangel klagen, müssen sich jedoch fragen lassen, ob sie in der Vergangenheit ausreichend ausgebildet haben oder ob andere Wirtschaftszweige bessere Arbeitsbedingungen angeboten haben, so daß Fachkräfte abgewandert sind.

Erschwerend macht sich in diesem Zusammenhang auch bemerkbar, daß in den Ausbildungsordnungen einige neue Techniken, wie etwa die CNC-Technik, noch nicht aufgeführt sind. Die Bundesanstalt hat zwar bereits seit drei Jahren entsprechende Lehrgänge eingerichtet, doch läßt sich das Problem kurzfristig nicht lösen. Die Betriebe müssen derartige Fachkräfte jetzt in innerbetrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen auch selbst heranziehen.

INTERNATIONALE ARBEITSMARKTSTATISTIK

	Bruttoinlandsprodukt			Erwerbsbevölkerung		Beschäftigung		Arbeitslosigkeit		
	1983 Nationale Währungen (Mrd.) a)	in DM (Mrd.)	Reales Wachstum 1984 in %	Anzahl 1983 (Mio.)	Erwerbsquote 15-64 1983 in %	Index 1983 in % 1980 = 100	Index 1983 in % 1975 = 100	Anzahl Aug 85 (Tsd.)	Quote Aug. 85 (Aug 84) in %	Quote 1984 (1983) in %
Belgien	4167 BF	208	2,2	4,1	64,4	95,3	95,4	568	13,7 (15,4)	14,5 (14,4)
Bundesrepublik	1679 DM	1679	2,6	26,9	64,7	95,6	97,5	2217	8,2 (8,2)	8,4 (8,4)
Dänemark	512 DKr	143	4,1	2,7	81,1	99,9	105,4	225	8,1 (9,2)	10,4 (10,2)
Frankreich	3924 FF	1315	1,7	22,7	65,9	98,8	100,7	2310	9,9 (9,6)	10,1 (8,9)
Großbritannien (U.K.)	305 £	1147	2,4	26,4	72,7	93,7	94,7	3240	12,1 (11,7)	12,0 (11,5)
Italien	539 L	907	2,6	22,8	60,6	100,0	104,9	2879	12,6 (11,4)	13,1 (12,0)
Kanada	403 $ kan	835	4,7	12,2	72,6	100,2	114,6	1253	9,6 (10,5)	11,3 (11,9)
Niederlande	380 Hfl	340	2,2	5,7	59,7	99,1	106,2	777	13,7 (14,8)	14,7 (14,3)
Österreich	1211 öS	172	2,2	3,3	66,2	102,9	107,3	98	3,3 (3,2)	4,5 (4,5)
Schweden	702 Skr	234	3,0	4,4	81,3	99,8	104,0	135	3,0 (3,4)	3,1 (3,5)
USA	3282 $	8378	6,8	111,6	73,0	101,5	118,9	8051	6,9 (7,3)	7,5 (9,6)

a) Italien Billionen Lire

Quellen: OECD, Eurostat und nationale Quellen. Anmerkungen: BRUTTOINLANDSPRODUKT jeweilige Preise und nicht standardisiert. ERWERBSBEVÖLKERUNG Ohne Streitkräfte außer Österreich und Schweden. ERWERBSQUOTE 1983 (Schätzung OECD) Erwerbspersonen als Anteil an der Wohnbevölkerung im Alter von 15-64 in %. BESCHÄFTIGUNG ohne Streitkräfte. ARBEITSLOSIGKEIT Registrierte Arbeitslose außer Kanada, Schweden, USA (Arbeitskräftestichproben). Arbeitslosenquote in % der zivilen Erwerbsbevölkerung außer Österreich und Schweden (% Erwerbsbevölkerung). Zahlen nicht saisonal bereinigt

Arbeitsmarktchronik 22/85 – Wissenschaftszentrum Berlin

Insgesamt aber hat sich die Qualifikationsstruktur der abhängig Beschäftigten und der Arbeitslosen in den letzten Jahren günstig entwickelt. Da heute über 90 Prozent eines Schulentlaßjahrgangs eine Ausbildung absolvieren, und von denen, die aus dem Erwerbsleben ausscheiden, nur 50 bis 60 Prozent eine berufliche Qualifikation haben, nimmt die Zahl der Arbeitnehmer mit einer abgeschlossenen Ausbildung Jahr für Jahr um rund 200 000 zu.

Darüber hinaus fördert die Bundesanstalt jährlich bis zu zwei Prozent der abhängig Beschäftigten und der Arbeitslosen in ihrer beruflichen Qualifizierung. So werden in diesem Jahr etwa 400 000 Arbeitnehmer eine vom Arbeitsamt finanzierte Bildungsmaßnahme beginnen.

Im Zuge der angestrebten „Qualifizierungsoffensive" wird dieses bisherige Rekordergebnis im nächsten Jahr abermals gesteigert werden.

Insgesamt ist die Situation also sehr viel besser als beispielsweise Ende der siebziger Jahre, als ebenfalls über Fachkräftemangel geklagt wurde. Dies kommt auch in den Untersuchungen des Info-Instituts zum Ausdruck.

Auf entsprechende Fragen haben im Frühsommer dieses Jahres nur etwa zwei Prozent der Betriebe über Fachkräftemangel geklagt. Ende der siebziger Jahre waren es mehr als zehn Prozent. Die Arbeitsämter können gegenwärtig sehr wohl Fachkräfte vermitteln, denn über 50 Prozent der Arbeitslosen verfügen über eine abgeschlossene berufliche Ausbildung.

Es gibt nur nicht immer und überall die Spitzenkraft, die jung ist, langjährige Berufserfahrung mitbringt und zudem noch eine Technik beherrscht, die gerade erst auf den Markt gekommen ist. ■

Den Partner betrachten mit wohlwollender Neugier

Von THEODOR WILHELM

Der „Partner" ist heute allgegenwärtig. Oft ist von „Partnerschaft" mit einem schwerverdaulichen Pathos die Rede.

Fast scheint es, als sei der sympathische Anruf durch strapazierten Gebrauch verschlissen: Die Banken empfehlen sich als Partner ihrer Kunden; das Buch wird als Partner des Kindes angepriesen, Benzinfirmen als Partner des Autofahrers; das Theaterpublikum wird aufgefordert, Partner der Schauspieler zu werden, und die Abmagerungskur will sich als Partnerdiät verkaufen.

Der Deutsche Verkehrssicherheitsrat fördert partnerschaftliches Verhalten im Verkehr mit dem Schlagwort „Hallo, Partner!"; die Jäger versichern, Greifvögel seien Partner im Haushalt der Natur; die NATO steckt in einer Krise ihrer Partnerstaaten und appelliert an deren Partnerverhalten; die Araber sind dank Öl und trotz PLO zu Partnern der internationalen Politik aufgerückt; und mancher Politiker wünscht sich allen Provokationen zum Trotz ein partnerschaftliches Verhältnis auch zur Sowjetunion und zur „DDR".

Mag die Rede vom Partner oft naiv klingen und nur selten durch „linguistische Hinterfragung" abgesichert sein, eines ist gewiß: Wo der Geist der Partnerschaft beschworen wird, spekuliert man auf Verständigungsbereitschaft, gegenseitiges Wohlwollen und Vertrauen.

Wer als Partner angesprochen wird, kann – so meint er – nicht getäuscht werden; er braucht keine Ranküne, keine Übervorteilung zu befürchten; persönlicher Respekt, gleiches Recht, verwandte Interessen sind ihm in Aussicht gestellt.

Die Partnerwerbung wendet sich an die Dimension des „Menschlichen" und zielt auf die zunehmende öffentliche Abneigung gegen Technizität und Funktionalismus. Gräbt man eine Schicht tiefer, so verbergen sich hinter dem Partnervokabular untergründige Elemente eines unsicher gewordenen Gegenwartsbewußtseins.

Es lohnt sich, diesen Hintergrund aufzudecken und einige Fragen zu prüfen, die sich bereits nach kurzem Nachdenken aufdrängen: Ist „Partnerschaft" vielleicht ein Ausdruck für die Skepsis gegenüber einer emotional überladenen Vergangenheit, ein Indiz der Angst vor einer inhumanen Zukunft, eine hoffnungsvolle Antwort auf die soziale Herausforderung unserer Zeit und nicht einfach ein routiniertes Versatzstück aus dem Instrumentarium der Werbetexte?

Steht das Vokabular der Partnerschaft für aufrichtige Bemühungen um eine nachdenkliche und verantwortungsvolle Einstellung zur Zukunft? Und ist die Partneridee möglicherweise eines der wenigen Leitbilder für die Ordnung des Zusammenlebens, in denen sich – allen Verunsicherungen zum Trotz – die Kontinuität unserer jungen Demokratie dokumentiert?

Richtiges Fragen kann erlernt werden

Im folgenden steht in der Tat diese positive Erwartung im Vordergrund. Es wird nicht nur gefragt: Was steckt hinter der Partneridee, sondern auch: Mit welcher moralisch-praktischen Wegweisung läßt sich die Idee der Partnerschaft aufladen, wenn es darum geht, die gesellschaftlichen Vorstellungen der Gegenwart so zu revidieren, daß sie eine mit Belastungen befrachtete Zukunft tragen können?

Wer menschliches Sozialverhalten kultivieren will, muß davon ausgehen, daß Menschen der Vernunft fähig sind. Das Bemühen, emotionale Einstellungen unter die Kontrolle der Rationalität zu bringen, ist für partnerschaftliches Verhalten unerläßliche Voraussetzung.

Aufklärung ist die Grundlage der Kultivierung von Sozialbeziehungen. Aufgeklärt werden müssen zunächst elementare anthropologische Sachverhalte.

Man muß sich informieren: über die Proportionen und Chancen der eigenen Person, über die Eingewobenheit des Menschen in soziale und wirtschaftliche Wirkungszusammenhänge und über elementare psychische Reaktionen im zwischenmenschlichen Verkehr.

Sorgfältig informieren sollte man sich vor allem über denjenigen, dem man sich als Partner gegenübersieht; jedoch nicht im Sinne des Detektivs, der Geheimgehaltenes ans Licht bringt, sondern eher im Sinne einer wohlwollenden Neugier. Dabei hängt Aufklärung vom richtigen Fragen ab.

Richtiges Fragen kann man lernen. Es kommt darauf an, Fragen zu stellen, die nicht verletzen, die nicht aufdringlich sind und die dem Partner ein zwar persönliches, aber uneigennütziges Interesse bekunden.

Gute Fragen sind bereits der erste Schritt zur Informationsverarbeitung. Sie liefern das Werkzeug sowohl für die Entzauberung der Technik wie auch für die Entmythologisierung der Wissenschaften und bilden den Raster für die Vereinfachung des Komplexen.

Sich – vorübergehend – in die Lage des anderen zu versetzen, ist ein Grundstein der Selbsterziehung zur Partnerschaft. Ich bin nicht nur ein „Ich", sondern auch ein „Mich", das heißt, ich bin immer zugleich auch das, als was mich die anderen einschätzen und betrachten.

Dies in Gedanken vorwegzunehmen, gehört zum Elementarlehrgang der Partnererziehung.

Aus England haben bei uns Spiele Eingang gefunden, bei denen die Mitspieler eine ihnen zugeteilte Berufs- oder Meinungsrolle zu übernehmen haben, einerlei, ob sie ihnen „liegt" oder nicht. Solch vorübergehender Rollentausch setzt die Fähigkeit voraus, sich für andere zu öffnen.

Neugier, Interesse, Mitgefühl, Toleranz kann man trainieren, ebenso wie man lernen kann, sich damit abzufinden, daß Menschen auch ganz anders strukturiert sein können, als man selbst ist, um dieser Entdeckung eine Bereicherung der eigenen Erfahrung abzugewinnen.

Vorurteile durch Rollenspiel abbauen

Empathie ist „die ernsthafte Absicht zu einem Verständnis und zu einer Berücksichtigung des anderen und der anderen – einschließlich anderer Strukturen – bis hin zu radikaler Selbsteinschränkung und Selbstkritik" (G. Rohrmoser).

Rollentausch ist heute besonders wichtig im Verhältnis der Alten zu den Jungen und im Verhältnis beider Generationen zur Dritten Welt. Vorurteile, emotionale Antipathien, schablonisierte Einstellungen lassen sich durch Rollenspiel am ehesten unter Kontrolle bringen.

Im übrigen ist Rollentausch vielleicht auch das beste Training für den Umgang mit öffentlichem Eigentum (Telefonzellen, Sitzbänken, Schließfächern oder Verkehrsschildern).

Der Ausbreitung partnerschaftlicher Verhaltensweisen unter Gegnern stehen zwei konträre Einstellungen hindernd im Weg: utopischer Harmonismus und falsches Kampfpathos. Es ist abwegig, ideologisch-politische Gegnerschaft in eitel Harmonie auflösen zu wollen. Solche Gegnerschaft darf schon deshalb nicht vertuscht werden, weil sie der Klärung der sachlichen Positionen dient und damit der Wahrheit eine Gasse öffnet. Nicht jede Feindschaft läßt sich aus der Welt schaffen.

Aber in vielen Fällen, in denen wir geneigt sind, Unversöhnlichkeit und Unvereinbarkeit zu unterstellen, lassen sich, indem man die Gegnerschaft „hinterfragt", minimale Gemeinsamkeiten hervorbringen, Vorurteile aufweichen und Emotionen „rationalisieren".

Pathetische Kampfansagen enthüllen sich oft als künstlich programmiert und aufgeblasen. Die Sprache ist nun einmal das eigentliche Vehikel der menschlichen Kommunikation. Auch Partnerschaft ist auf Sprache angewiesen.

Der Prozeß der Verkümmerung der Sprache zum modernen Primitivjargon ist ein Hemmnis für das Partnerkonzept. Der Hintergrund dieses Trivialisierungsprozesses ist mehrschichtig. Die technologische Entwicklung, die Mathematisierung der Sprache, ihre Reduktion auf computerfähige Zeichen wird schwerlich aufzuhalten sein.

Dem ist mit den Mitteln der Erziehung allein nicht zu begegnen. Sprachlos macht auch das Fernsehen. Die einzig wirksame Kompensation ist Lesen.

Den Pädagogen interessieren zwei andere Aspekte des gleichen Sachverhaltes: die falsche Kumpanei mit der Primitivsprache und die politische Diffamierung der Sprachbildung. In beiden Fällen spielt die Her-

● Fortsetzung Seite 31

Zwang zur Vervollkommnung

Perfektionisten blockieren den Betrieb

Von TOBIAS BROCHER

Perfektionismus, zu unterscheiden von Perfektion, ist die Sucht, alles um jeden Preis mit einem Grad der Vollkommenheit anzustreben, der Irrtümer und Fehler ausschließt, sowohl bei Menschen als auch bei Maschinen oder Organisationsvorgängen. Für manche Ingenieure ist der Mensch die unvollkommenste und in ihren Funktionen unberechenbarste aller je konstruierten Maschinen.

Führungskräfte in Industrie, Handel und Institutionen sind im allgemeinen psychologischen Argumenten nicht sehr gewogen, sobald dies sie selbst, ihren Aktionsstil und Grundfragen der Organisationsentwicklung betrifft. Ähnlich wie Juristen tendieren Kaufleute, Ökonomen und Techniker oft dazu, ihre Sichtweise auf Grund ihrer Ausbildung auf jene Teile der Realität zu beschränken, die nach erkennbaren und als Regel anwendbaren logischen Gesetzen sich voraussagen und in der Funktion klar bestimmen oder berechnen lassen. Soweit es die Werbung betrifft, ist der Kaufmann und Ökonom noch am ehesten bereit, gelegentlich eine völlig andere Psycho-Logik anzuwenden, dabei meist seiner Intuition folgend.

Intuition und Perfektionismus schließen einander aber nahezu aus, weil beiden eine völlig verschiedene Sichtweise und Beziehung zum Menschen zugrunde liegt. Das heraufdämmernde Ende des technischen Maschinenzeitalters ist ein Ergebnis von Perfektionsideen. Dabei hat der Fortschritt insbesondere der physikalischen Forschung wohl am meisten dazu beigetragen, unser bisheriges scheinbar festes Weltbild in Frage zu stellen. In der Sucht zum Perfektionismus wird bis heute auf den Menschen ein Maschinenmodell angewandt, das seinen heftigsten Widerstand deshalb hervorruft, weil die zunehmende Zerstörungstendenz perfektionistischer Zielsetzungen erkennbar sind. Dabei handelt es sich nicht nur um Umweltschutzprobleme, sondern in weit größerem Umfang um einen Schutz der Innenwelt des Individuums.

Seit Delgados ersten Experimenten mit Hirnelektroden, durch die sich bestimmte Hirn-Zentren wie Aggression, Zufriedenheit oder Glücksgefühle von außen her durch minimale Stromreize beliebig steuern lassen, steht fest, daß theoretisch unter entsprechenden Bedingungen der Mensch der billigste Roboter wäre. Würde man in perfektionistischer Sucht diese Forschungsergebnisse konsequent verfolgen, so bedürfte es in naher Zukunft nicht einmal mehr der Einführung einer Elektrode oder industriellen Arbeitsprozessen unter noch so ungünstigen Bedingungen das subjektive Gefühl vollkommener Zufriedenheit zu vermitteln.

Orwells „1984" ist in diesem Zusammenhang viel näher gerückt als wir annehmen, denn die moralischen Konsequenzen solcher perfektionistischen Modelle werden bisher zwar abgelehnt, aber bereits ernsthaft diskutiert. In einer Zukunftsvision könnte man annehmen, daß der Perfektionist konsequenterweise davon überzeugt und stolz wäre, mit einem einzigen Knopfdruck die ihm unterstellten Produktionskräfte von 8.30 Uhr bis 16.30 Uhr in einem höchst aktiven Zustand äußerster, überglücklicher, durch keine Ablenkung gestörter und friedlicher Produktionsbereitschaft zu halten, um dann nach Feierabend die solcher Fürsorge anvertrauten Individuen alsbald in die Obhut des nächsten Perfektionisten zu übergeben, der von einem „Freizeit-Schaltzentrum" aus auf ähnliche Weise Sorge für das allgemeine Wohl trägt.

Dieses Zukunftspanorama von Kontroll-Monitoren, Mikrowellenkanälen und anderen technisch möglichen Steuerungsgeräten bedarf keiner weiteren Ausführung. Den Zeitgenossen erschienen Jules Vernes Zukunftsromane wie etwa „Die Reise um die Welt in 80 Tagen", ebenso absurd wie Hans Dominiks Zukunftsschilderungen der zwanziger Jahre oder Thea von Harbous „Frau im Mond". Alle diese Versionen sind inzwischen Wirklichkeit durch technischen Fortschritt. Solche scheinbar phantastischen Zukunftsvisionen erhalten jedoch mehr Realität, sobald wir uns fragen, wie weit unsere derzeitigen organisatorischen Perfektionsvorstellungen im Grunde Ähnliches bereits anstreben. Dabei wird zweierlei deutlich:

1. Der Zwang zu immer weiterer Vervollkommnung – tech-

● Fortsetzung Seite 31

Richtige Fragen können selbst Komplexes vereinfachen

● Fortsetzung von Seite 30

vorhebung der „Sprachbarrieren" zwischen den verschiedenen Sozialschichten eine unglückliche Rolle. Sie hat bei Abiturienten und Studenten der siebziger Jahre zu einem akademischen Snobismus geführt, dem die Angleichung des Sprachstils an den „proletarischen" Jargon als ein Akt der sozialen Solidarisierung erschien.

Spuren dieser Selbstentmündigung leben in den Seminarveranstaltungen der Hochschulen fort und tragen dort zur Senkung des Argumentationsniveaus bei.

Man hat unterdessen längst festgestellt, daß Sprachbarrieren keineswegs absolut wirksam sind. Auch die Diffamierung der Gebildetensprache hängt mit der Theorie der Sprachbarriere zusammen. Die Sprachfähigkeit selbst erscheint als ein Indiz politischer Rechtalastigkeit. Wer reden kann, ist ein Faschist, lautete ein Slogan, mit dem die französische Linke vor einigen Jahren gegen die Pariser Intelligentia zu Felde zog.

Die Sprache macht ihn erst zum Menschen

In Deutschland sind die Verächter der Sprache paradoxerweise zugleich die Theoretiker der endlosen Diskussion. Solchen ideologischen Verirrungen ist entgegenzuhalten, daß erst die Sprache den Menschen zum Menschen macht und daß die Sprache das Kontinuum ist, das den Menschen trägt (Martin Buber: „In Wahrheit steckt die Sprache nicht im Menschen, sondern der Mensch steckt in der Sprache und redet aus ihr").

Keine Partnerschaft unter Verhältnissen, wo der Neid alle anderen sozialen Empfindungen überlagert. Man kann nicht gut der Meinung sein, der Neid gehöre zur anthropologischen Urausstattung, sonst gäbe es überhaupt keine neidlos zufriedenen Menschen. Auch wenn man die Entstehung des Neides auf einer verhältnismäßig frühen Stufe der Menschheitsentwicklung ansetzt und nicht erst mit der kapitalistischen Gesellschaftsform in ursächlichen Zusammenhang bringt und wenn man der Meinung ist, eine von Neid gänzlich befreite Gesellschaft werde es niemals geben, wird man zugeben, daß Neid sich bekämpfen läßt und daß Neidlosigkeit eine soziale Tugend ist.

In der Gegenwart haben die Theorien der Gleichheit ein ganz neues Neidpotential in Bewegung gebracht. Falsche Gesellschaftsvorstellungen, die von der totalen Egalisierung das Glück für die Menschheit erwarten, haben Ansprüche freigesetzt, denen der Neid im Nacken sitzt. Wo uns im alten Europa noch glückliche Menschen begegnen, sind es die neidlosen, die zufrieden sind und gegen eine gestufte Hierarchie von Eigentum und Besitz nichts einzuwenden haben, solange damit auch gestufte Verantwortlichkeiten verbunden sind.

Absolute Gleichheitsansprüche machen so unglücklich wie der Neid selbst. Es gibt gegen die soziale Krankheit der Unzufriedenen nur das eine Rezept: sich an irgendeiner Stelle engagieren und an einem praktischen Projekt mitwirken.

Partizipation, also Teilnahme, an der Verantwortung produziert das Bewußtsein, dazuzugehören und erforderlich zu sein. Sie verscheucht das Unbehagen der Isolierung und beliebiger Ersetzbarkeit. Partizipation steigert das Wertgefühl und läßt Neid entweder gar nicht mehr aufkommen oder vertreibt ihn auf Gebiete, die für den Bestand der Gesellschaft nicht entscheidend sind.

Partnerschaft ist mehr als bloße Solidarität. Wer sich mit einer Bewegung solidarisiert, marschiert mit, ohne in bezug auf seine Bereitschaft zur Mitverantwortung Rede und Antwort stehen zu müssen. Solidarität ist in vielen Fällen der Weg, um vor der Frage, was man nun für die Sache tun wolle, in Anonymität und Nichtverantwortung auszuweichen.

Die Aufforderung, Solidarität zu bekunden, ist oft gleichbedeutend mit der Erlaubnis, sich über die Durchführbarkeit des propagierten Zweckes keine weiteren Gedanken machen zu brauchen.

Solidarität ist kein Selbstzweck.

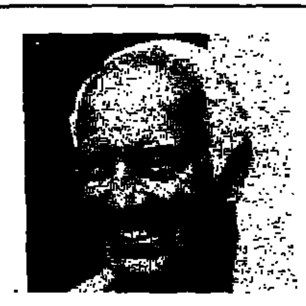
Partnerschaft ist sehr viel mehr, nämlich eine Form des Engagements, welche die Zumutung mit einschließt, Ziele und Mittel zugleich im Auge zu haben und die mit der Zielsetzung verbundenen Risiken mitzuverantworten. Solidarität ist oft eine leicht zu beschreitende Einbahnstraße; Partnerschaft beruht auf der Gegenseitigkeit der Zumutungen und Verpflichtungen.

Man kann infolgedessen sagen: Partner sind notwendigerweise immer auch solidarisch, aber Solidarität ist keineswegs immer schon Partnerschaft. Solidarität ist kein Selbstzweck. Sie erhält Profil erst durch die Frage nach dem Warum und Wofür und durch den Grad der persönlichen Mitverantwortung, deren verbindlichste Form die Partnerschaft ist.

Partner werden nur dann miteinander gut auskommen, wenn im Innenverhältnis der Partnerbeziehung Gerechtigkeit herrscht. Insofern ist die Sozialfigur der Partnerschaft ein Modell für alle politischen Gemeinwesen, die wie die Demokratie um Gerechtigkeit bemüht sind.

Es gibt eine zuteilende und entscheidende Gerechtigkeit. Im einen Fall müssen sich die Partner über die Verteilung der beiderseitigen Rollen verständigen. Gerecht ist die Binnenstruktur der Partnerschaft dann, wenn ich vom Partner nicht mehr verlange als von mir selbst, wenn ich zum Beispiel die vereinbarten Regelungen ebenso korrekt einhalte, wie ich das von meinem Partner verlange. Ungleichheiten (der Belastung, des Verantwortungsmaßes, der Exponiertheit) widersprechen den Partnerprinzipien nur dann, wenn sie nicht vereinbart worden sind oder wenn der Partner der Benachteiligung bei der Rollenverteilung nicht zugestimmt hat.

Hier wird der öffentlich-politische Modellcharakter der Partnerschaft besondes deutlich: Auch in der Demokratie dulden wir Ungleichheiten nur dann, wenn bei vernünftiger Abwägung erwartet werden kann, daß sich die Ungleichheit zu jedermanns Vorteil auswirkt, also auch zum Vorteil des Schwächeren. Die Faustregel „Wenn oben gut verdient wird, wird auch unten gut verdient" ist realistischer und insofern auch „gerechter", als wenn auf der Grundlage einer egalitären Dogmatik Zwang angewendet wird, um eine temporäre materielle Gleichheit herzustellen, die verschwindet, weil sie gar nicht von allen gewollt ist.



PROF.DR.TH. WILHELM

Geboren 1906. Dr.phil.Dr.jur. Seit 1957 an der Universität Kiel. 1959 ordentlicher Professor. Autor zahlreicher Beiträge zur politischen Bildung unter dem Pseudonym Friedrich Oetinger.

Was schließlich die „entscheidende" Gerechtigkeit betrifft, so muß sich die Partnerschaft in der Kollegialität der Entscheidung bewähren. Man muß sich einigen, ohne das Risiko der Entscheidung dem Partner allein aufzuhalsen.

Man braucht nicht die Heraufkunft eines „Spielzeitalters" zu prophezeien, um von der pädagogischen Bedeutung des Spieles überzeugt zu sein. Die Heilsamkeit des Spielens – psychotherapeutisch und sozialpädagogisch – leuchtet jedem ein.

Spielen nötigt zur Aufmerksamkeit

In einer Zeit, in der Fernsehen alle Geselligkeit gefährdet, ist gemeinsames Spielen – Kinder unter sich, Erwachsene unter sich, Kinder und Erwachsene zusammen – schon deshalb notwendig, weil es die Menschen zur gegenseitigen Aufmerksamkeit nötigt. Sicherlich werden durch das Spiel auch Aggressionen abgebaut. Aber wichtiger ist in unserem Zusammenhang, daß Spielpartner an die vereinbarten Regeln gebunden sind und sich verpflichten, sie einzuhalten, auch wenn sie kein Glück damit haben.

Viel zu einseitig gilt das Spielinteresse in der Gegenwart dem Sport. Zwar sind sportliche Wettkämpfe in hohem Maß geeignet, Partnereinstellungen zu festigen, aber je größer die Gefahr der Kommerzialisierung des Sports wird, um so mehr sollte sich unsere Erfindungsgabe den familiären Spielmöglichkeiten zuwenden. Das aktuelle Angebot neuer, gewitzter Gesellschaftsspiele bietet eine reiche Auswahl. Es braucht hier nicht näher ausgeführt zu werden, wie sehr musische Übungen, gemeinsames Musizieren, Tänze, rhythmische Disziplinen partnerschaftliches Einordnen zur Selbstverständlichkeit werden lassen. Ganz gewiß ist die persönliche Autonomie die Grundlage der sozialen Moral. Aber es sollte deutlich geworden sein, daß das Zutrauen zu sich selbst eines Thermostats bedarf, der uns gegen Selbstüberschätzung einerseits und soziale Indifferenz andererseits schützt.

Die Idee der Partnerschaft ist so definiert, daß in ihr die individuelle Sittlichkeit eine soziale Struktur erhält. Derjenige eignet sich als Partner wenig, der nicht jederzeit mit dem eigenen Irrtum rechnet. Zum spezifischen Syndrom der siebziger Jahre gehörte die narzißtische Empfindlichkeit der jungen Generation. „Entfremdung" wird als das eigentliche Unglück, „Streß" als die Verdammung zur Sklaverei, „Leistung" als ein Verstoß gegen die Freiheit betrachtet.

Viele Zwanzigjährige versinken in Minderwertigkeitsgefühlen und Verzweiflung und gerieren sich, als sei das anhaltende Gefühl der „Geworfenheit" die einzige menschenwürdige Daseinsweise.

Man verachtet (um eine berühmte Kontroverse zwischen Theodor Adorno und Arnold Gehlen in Erinnerung zu bringen) die Institutionen, die doch (Recht, Ehe, Familie, Erziehung, Kunst) dazu da sind, dem Menschen in seiner Schwachheit Unterstützung zu gewähren.

Willst du nur dir selbst leben, so brauchst du keinen Rat, heißt es bei Chamisso am Ende des „Peter Schlemihl". Willst du aber unter den Menschen leben, so lerne (könnte man das Zitat variieren) die Institutionen anerkennen und nützen, die der schwachen Autonomie der Person unter die Arme greifen. Nur mit Hilfe von Institutionen wird es dir gelingen, selbstkritisch zu sein, ohne in Selbstzweifel zu verharren, und jenes Maß der Selbstbescheidung zu finden, auf dem sich Selbständigkeit aufbaut.

Partner sein heißt: ein Ohr an der Zukunft halten. Zur Partnerschaft wird derjenige getrieben, der der Überzeugung ist, daß wir schon in naher Zukunft mit der alleinigen Alternative von Selbstverwirklichung und kollektiver Vergruppung nicht mehr auskommen werden.

Das soziale Drehbuch heißt Partnerschaft

Die zukunftsträchtigen sozialen Muster werden vielfältiger sein müssen. Für das 21. Jahrhundert gilt es, schnellstens Sozialmodelle einzuüben, in denen die persönliche Verantwortung und die Kooperation mit anderen eine Einheit bilden.

Eben dies ist der Kern der Partneridee. „Angst" vor der Zukunft braucht nur derjenige zu haben, der, weil er die Unzulänglichkeit der bisherigen sozialen Denkweise und Organisationsformen ahnt, die totale Umwälzung des Bestehenden betreibt.

Statt Hoffnung auf das Chaos zu setzen, sollten wir uns an die Werte halten, die uns Geschichte und Tradition überlieferten und die ihre hohe Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit durch Jahrhunderte bewiesen haben.

Die Antizipation der Zukunft lenkt die Aufmerksamkeit – von den wirtschaftlichen und militärischen Implikationen einmal abgesehen – auf neue Sozialeinstellungen.

Das neue soziale Drehbuch, in dem die Extreme von totaler Selbstbezogenheit und totaler Vergesellschaftung nicht mehr vorkommen, heißt: Partnerschaft.

Aus: Theodor Wilhelm „Die Rede vom Partner", Texte + Thesen Band 129, Edition Interfrom, Zürich/Verlag A. Fromm, Osnabrück.

Der Perfektionist blockiert den Betrieb

● Fortsetzung von Seite 30

nischer Fortschritt genannt – erfordert einen voraussagbaren Preis: die notwendige Klärung des Wertsystems, in dem der Mensch ausschließlich als Objekt institutioneller Prozesse behandelt wird.

2. Jeder an solchen Modellen Mitwirkende fühlt sich verantwortlich für die Weiterentwicklung und Vervollkommnung seines jeweiligen Systemanteils, weil von seinem persönlichen Erfolg die Erreichbarkeit der Ziele des Unternehmens abhängt, das ihn dafür bezahlt, jeweils voraus veranschlagte Erfolgsquoten zu erreichen.

Die Aversion des perfektionistischen Logikers gegen die „Psycho-Logik" beruht auf der Angst, daß sich seine Welt nicht nach Willen und Vorstellung allein formen läßt. Er befürchtet, daß dadurch seine nur scheinbar logischen, in den Auswirkungen jedoch oft inhumanen Konstruktionen „aufgeweicht" würden. Das stört die Prinzipien, nach denen seine Welt funktionieren soll. Die Menschen dieser Welt widersetzen sich dem Willen und den Vorstellungen des Perfektionisten, weil ihre Lebensnormen von anderen Zielsetzungen bestimmt werden, die er nicht zu teilen vermag.

Ein weiterer kostspieliger Irrtum besteht aus dem Versuch, dem perfektionistischen Maschinenmodell eine Pseudo-Humanität nachträglich aufzupfropfen. Allerlei soziologische und sozialpsychologische „Tricks" werden angewendet, um den mitmenschlichen Beziehungen in Betrieben einen humanitären Anstrich zu geben. Dadurch wird jedoch das Grundmodell nicht verändert. Vielmehr werden eher falsche Erwartungen und Ansprüche geweckt, die dann sekundär, durch unnötige Enttäuschungen zu intensiveren Konflikten führen müssen.

Bei vielen Führungskräften ist ein tiefes Ressentiment, größere Zurückgezogenheit und ein oft schwer definierbares, ratloses Einsamkeitsgefühl zu verzeichnen. Sie fühlen sich weitaus höherem Druck der Verantwortung ausgesetzt als etwa der Arbeiter, der diese Belastung nicht wahrzunehmen scheint. Daraus entstehen eine Reihe von psychologischen Problemen, so etwa Familienkonflikte, Depressionen und nicht selten eine zunehmende, unbestimmte Unzufriedenheit bei völliger Wahrung der äußeren Haltung.

Hohe Mobilität, Ausfallraten, Krankfeiern und Arbeitsplatzwechsel sind andere Symptome einer allgemeinen Fluchttendenz, deren Ursachen bisher noch wenig geklärt sind. Die radikale Ironie perfektionistischen Denkens, daß etwa höhere Arbeitslosigkeit solche Symptome zum Verschwinden bringen würde, verkennt die bestehenden Zusammenhänge. Völlig verschiedene Kriterien des Erfolges prallen aufeinander. Solche Zusammenstöße gegensätzlicher, soziokultureller Motivationen könnten kaum besser ausgedrückt werden als in der spöttischen Formel eines Gastarbeiters: „Bisher nahm ich an, man arbeitet, um zu leben. Hier scheint man nur zu leben, um zu arbeiten!"

Es ist dieses Ungleichgewicht zwischen der Wertigkeit von Arbeit und Leben, das die Totalitätssucht des Perfektionisten gefährlich macht. Er weiß im Grunde mit seinem Leben nichts anderes anzufangen, als es in zwanghaft vollzogene Arbeit umzusetzen. Er kann nicht „feiern" und versäumt die vielen Gelegenheiten, als Person zu lernen, zu reifen und zu wachsen, weil er unter dem irrationalen Zwang handelt, der wie alle Zwänge ein Wiederholungszwang ist. Abwägung der Wertigkeit, Urteile und Entscheidungen aus dem Wagnis intuitiv ermittelter Neuschöpfungen sind dem Perfektionisten fremd und verdächtig.

Um jedes Mißverständnis zu vermeiden: Ordnungsliebe, Korrektheit, selbst eine milde Pedanterie, Identifizierung mit einer gestellten Aufgabe, verbunden mit Ausdauer, Flexibilität, Durchsetzungsfähigkeit, Überblick und Offenheit für neue Problemlösungen sind erforderliche Eigenschaften eines stabilen Charakters mit ausreichender Einfühlungsfähigkeit in die Erlebnisweisen und Perspektiven anderer, die für Führungsaufgaben sicher notwendig sind.



PROF.DR. TOBIAS BROCHER

Geboren 1917. Studium 1936 bis 1939 Philosophie, Psychologie, Soziologie, Publizistik in Berlin. Bis 1942 Medizin, Dr.med. Bis 1947 Psychiater und Psychoanalytiker. 1961 bis 1971 Professor am Siegmund-Freud-Instituts. Seit 1973 Noble Professor, Menninger School of Psychiatry, Direktor und Leiter des Center for Applied Behavioral Sciences der Menninger Foundation, Topeka, Kansas/USA.

Gerade aber über diese Eigenschaften verfügt der Perfektionist nicht, weil seine Motivation von einem irrationalen Ehrgeiz bestimmt wird, dem zwanghaft starre, schematische Ordnungsprinzipien, zeitraubende und ängstliche Überkorrektheit, Identifizierung mit dem angestrebten persönlichen Erfolg statt mit der Aufgabe, Mangel an Beweglichkeit und Offenheit für neue, einfachere Direktlösungen zugrunde liegen.

Jede Ausbildung zu Führung und Mitverantwortung muß das Gegenteil eines Perfektionsideals vermitteln, nämlich die psychologischen Bedingungen des Umgangs mit Menschen, von denen das Funktionieren jedes auch noch so perfekten Systems abhängig ist. Es ist ein merkwürdiges Ergebnis des Maschinenzeitalters, daß jedes Detail in der maschinellen Ausrüstung eines Betriebes bis zur Schreibmaschine regelmäßig kontrolliert und „gewartet" wird, mit einer einzigen Ausnahme: der Mensch, dem diese Werte anvertraut sind, erfährt keine „Wartung".

Seine „Störanfälligkeit", seine Eheprobleme, seine Sorgen um problematische Kinder, seine eigenen Entwicklungsprobleme der mittleren Lebenskrise, die Diskrepanz zwischen seinen Träumen, Hoffnungen, Wünschen und der Wirklichkeit seines oft kaum zu bewältigenden Alltags sind allenfalls Ärgernisse seines Privatlebens, die die Produktion seiner Firma beeinträchtigen können. Es wird angenommen, daß jeder sein Privatleben am Betriebseingang ablegt und sich in eine gut geölte Maschine verwandelt.

So schicken bis heute große multinationale Firmen Mitarbeiter bedenkenlos mehrfach nacheinander langfristig in verschiedene Länder und überlassen es dem einzelnen, wie er mit dem Kulturschock, den Problemen der Sprache, mit der Anpassung seiner Familie, den Schulschwierigkeiten seiner Kinder und deren Entfremdung von Freunden und Umgebung fertig wird. Der plötzliche Suizid eines auf diese Weise „erfolgreichen" Managers oder, wie geschehen, die Ausrottung der ganzen Familie als ein verzweifelter, nie zuvor sichtbarer letzter Entschluß kommt dann als große Überraschung, wird mit Bestürzung aufgenommen und als „ungewöhnlich krankhaft" abgetan.

Die gleiche Firma wirbt aber vielleicht mit ihren Produkten für eine „bessere Qualität des Lebens". Die Perfektionsidee der unmenschlich gewordenen Erfolgskriterien bleibt dabei ungeprüft und wird als „Ausleseprozeß" (in Darwinschem Sinne?) etikettiert.



Das ist ja gräßlich!

Doch sieh da, im trauten Kreis
Sitzt Jüngling, Mann und Jubelgreis,
Und jeder hebt an seinen Mund
Ein Hohlgefäß, was meistens rund,
Um draus in ziemlich kurzer Zeit
Die drin enthaltne Flüssigkeit
Mit Lust und freudigem Bemühn
Zu saugen und herauszuziehn.
Weil jeder dies mit Eifer tut,
So sieht man wohl, es tut ihm gut.
Man setzt sich auch zu diesen Herrn,
Man tut es häufig, tut es gern,
Und möglichst lange tut man's auch;
Die Nase schwillt, es wächst der Bauch.
Und bald, mein Sohn, wirst du mit Graun
Im Spiegelglas dein Bildnis schaun,
Und wieder scheint dir unerläßlich
Der Schmerzensruf: Das ist ja gräßlich!!
Mein lieber Sohn, du tust mir leid.
Dir mangelt die Enthaltsamkeit.
Enthaltsamkeit ist das Vergnügen
An Sachen, welche wir nicht kriegen.
Drum lebe mäßig, denke klug.
Wer nichts gebraucht, der hat genug!
W. B.

Das Unternehmen der Hochtechnologie lebt oder stirbt mit dem Management

Gesucht wird der, der nicht in Hierarchien denkt

Von KARSTEN D. WICK

Wurde vor kurzem noch über einen technologischen Rückstand der Bundesrepublik gegenüber den USA oder Japan geklagt, so ist heute das Wort von „High Tech – made in Germany" in aller Munde. Sogenannte High-Tech-Firmen verzeichnen einen Gründungsboom. Technologie-Parks schießen überall aus dem Boden, und viele Unternehmen schmücken sich oder ihre Produkte mit diesem zugkräftigen Begriff.

Die Begeisterung, mit der auf breiter Ebene versucht wird, die Technologie-Lücke zu schließen und die internationale Wettbewerbsfähigkeit unserer Wirtschaft zu verbessern, ist erfreulich. Zu begrüßen ist auch der Kurswechsel der staatlichen Förderungspolitik, der den besonderen Risiken und Wagnissen solcher meist kleineren und mittleren Firmen gerechter wird und – neben der vorwiegend von den großen Konzernen getragenen Grundlagenforschung – nunmehr auch die Anwendungsforschung stärker als bisher einbezieht.

Doch unternehmerischer Wagemut und finanzielle Spritzen zur Existenzgründung reichen allein nicht aus, um Innovationen zu „produzieren" und den gewünschten nachhaltigen Firmenerfolg sicherzustellen. Benötigt wird zugleich ein Management, das den speziellen Anforderungen schnell wachsender, unkonventionell arbeitender und oft bis an den Rand des Chaos dynamischer High-Tech-Firmen gewachsen ist.

Die besondere technologische Herausforderung verlangt einen besonderen Manager-Typ. Gesucht sind vielseitig begabte und in hohem Maße flexible, belastbare Management-Talente, deren Kreativitäts-„Motor" ständig auf Hochtouren läuft. Sie dürfen sich durch Schwierigkeiten nicht beeindrucken lassen, müssen immer nur an den Erfolg, niemals an das Scheitern ihrer Idee denken.

Wer solche Talente aufspüren will, muß manche traditionellen Vorstellungen vom idealen Top-Manager über Bord werfen. Das gilt für die suchenden Unternehmen, ihre Aufsichts- oder Beiräte ebenso wie für den beauftragten Unternehmensberater. Kürzlich meinte zum Beispiel ein Vorstand in einem Gespräch über Management-Vakanzen: „Die Aufgabe des Unternehmensberaters bei der systematischen Suche einer Spitzenkraft für ein High-Tech-Unternehmen ist doch ungefähr die gleiche wie für einen multinationalen Konzern, nur daß eigentlich weniger komplexe Managementdimensionen zu berücksichtigen sind."

Doch nichts könnte falscher sein. Der Manager, der am besten in eine solche expansive, hochtechnologische Firma hineinpaßt, muß außergewöhnlich beschaffen sein. Diese Führungskraft muß viel sorgfältiger identifiziert und ausgewählt werden als sein potentieller, erfolgreicher Gegenspieler in einem Großunternehmen.

Warum? Die Konsequenzen bei einem falschen Griff für eine High-Tech-Firma sind in der Regel viel kritischer als bei einem Fehlgriff für eine große Organisation. Ein Irrtum kann tödlich sein für das Unternehmen, denn es hat oft nicht die Substanz, eine längere Durststrecke zu überstehen oder den durch falsche Entscheidungen verlorenen Zeitvorsprung zu verkraften.

Ein High-Tech-Unternehmen ist gewöhnlich jung, jünger als zehn Jahre, und erzielt jährliche Wachstumsraten von 30 Prozent und mehr. Seine Produkte und Dienstleistungen sind hochinnovativ, seine Gründer meistens Ingenieure oder Wissenschaftler. Das Management orientiert sich an technischen Kategorien, spricht eine „fremde" Sprache und trifft oft Entscheidungen, die von professionellen Managern „normaler" Unternehmen als reichlich unorthodox angesehen werden.

In den Gründungsjahren ist ein High-Tech-Unternehmen zweifellos stärker auf Technologie als auf Marketing ausgerichtet. Seine Produkte oder Dienstleistungen sind so neu und gut, daß sie sich selbst verkaufen.

Die meisten Top-Manager in diesen Unternehmen müssen wirklich vielseitig sein, denn hierarchische Strukturen und Kompetenzen sind verwischt. Sie können nur wenig delegieren, sondern sind meist gezwungen, Aufgaben eigenverantwortlich zu erledigen. Dennoch ist es unverzichtbar, Innovationsideen so zu definieren, daß die Motivation der Mitarbeiter gefördert wird. Es ist ein hohes Managementtempo gefordert; Entschlüsse müssen meist sofort gefällt werden. Stets fährt alles auf Hochtouren, und nie sind genug Helfer vorhanden, um alles auszuführen.

Dieser Management-Stil verlangt Persönlichkeiten mit großer Energie sowie zeitlich und körperlich fast unbegrenzter Einsatzbereitschaft. Außerdem müssen sie bei aller Kreativität und Aufgeschlossenheit gegenüber dem Neuen auch die Hartnäkkigkeit besitzen, gestellte Ziele konsequent zu verfolgen. Dazu ist vielfach besonderes diplomatisches Geschick notwendig, denn gewöhnlich ist der Firmengründer immer und bis in alle Einzelheiten aktiv und läßt für andere Meinungen wenig Freiraum neben sich.

Kandidaten für Positionen in High-Tech-Unternehmen können aus den verschiedensten Branchen und Unternehmen kommen, nicht nur von anderen, schnell wachsenden Firmen oder Wettbewerbern. Es ist ein Vorurteil, wenn behauptet wird, daß Führungskräfte aus Großunternehmen für derartige Aufgaben nicht in Frage kommen. Tatsächlich ist festzustellen, daß viele High-Tech-Unternehmen von Führungskräften gegründet wurden, die aus größeren Firmen kamen und deren Motivation war, sich selbständig zu machen. Ein Großteil von ihnen hat die berufliche Erfahrung und den unternehmerischen Weitblick in größeren, etablierten und stabilen Unternehmen bekommen.



KARSTEN D. WICK

Geboren 1941. Diplom-Kaufmann. Geschäftsführender Gesellschafter der H. Neumann International, Hamburg.

Mit dem Mythos, daß es keine Unternehmer in Großfirmen gibt, ist also gründlich aufzuräumen. Es gibt dort viele solcher Allround-Manager. Sie müssen nur entdeckt und mit der Unternehmensmentalität einer schnell wachsenden Firma vertraut gemacht werden.

Um den überdurchschnittlichen Anforderungen gerecht zu werden, sollte der Kandidat besondere Erfahrungen, Ausbildung und Führungsfähigkeit mitbringen, damit er die variable „Führungsklaviatur" beherrschen kann.

Dabei muß vorab feststehen, welche Ziele er vermutlich in den nächsten zwei bis fünf Jahren erreichen soll. Es ist für die Besetzung etwa des Finanzressorts mit dem „richtigen" Mann ein beträchtlicher Unterschied, ob er ein Kontrollsystem und Entscheidungshierarchien aufbauen soll oder ob er Finanzgeschäfte, wie den Aufkauf anderer High-Tech-Firmen beziehungsweise die Beschaffung von neuem Kapital, tätigen soll. Wesentliche Merkmale, die einen typischen High-Tech-Unternehmer kennzeichnen, sind:

Er ist graduierter oder diplomierter Ingenieur. Er hat vorher schon in mehreren Firmen gearbeitet, da er Unternehmen sucht, in denen er seine Talente voll entfalten und seinen psychologischen Hang, schnell zu schalten und zu walten, befriedigen kann.

Er kommt rasch im Unternehmen voran, strebt vorwärts und hält ständig Ausschau nach neuen Aufgaben. Er ist bereits mit einem solch faszinierenden, risikoreichen Unternehmen in Kontakt gekommen und hat mit neuen Produkten beziehungsweise innovativer Forschung und Entwicklung zu tun.

High-Tech-Unternehmen sind unkonventionell und benötigen daher vom Stil und Persönlichkeit her andere Führungskräfte für eine gleichartige Funktion als große, reife Industrieunternehmen. Die suchende Firma muß gründlich herausarbeiten, welche Anforderungen und Besonderheiten für den jeweiligen Fall notwendig sind, welche Tätigkeiten einen Kandidaten besonders motivieren können und welche Risiken vorhanden sind.

Dies ist kein einfaches Unterfangen, denn bei einem High-Tech-Unternehmen verändern sich die Forderungen an das Management ständig, da es die verschiedensten Entwicklungsphasen – vom Start bis zur Marktetablierung – durchmacht. Wenn auf dieser Basis die entsprechenden Führungskräfte rekrutiert werden, ist das Unternehmen am ehesten in der Lage, den eingeschlagenen Weg fortzusetzen oder sogar zu beschleunigen. ■

Seminare und Kurse für Beruf und Karriere



Dem arbeitslosen Akademiker bieten sich weite Felder der Betätigung. Doch Felder wollen beackert sein!

Bei den Medien ist es lohnend und interessant

Von ULFERT HÜBLER

Arbeitslos, aber nicht tatenlos. Diese Worte sollen Mut machen, den „Kampf" um eine berufliche und persönliche Zukunft nicht aufzugeben. Möglichkeiten sollen aufgezeigt werden, eine Einschätzung des Marktes gegeben und die Schritte bekannt werden, die absolut notwendig sind, wenn die Arbeitslosigkeit überwunden werden soll.

Trotz der hohen Zahl von arbeitslosen Akademikern und trotz des Eindrucks, daß nichts mehr zu realisieren sei, haben sich Geistes- und Sozialwissenschaftler, zu denen auch Lehrer und Pädagogen zählen, sehr viele Tätigkeitsbereiche erschlossen.

Sie finden doch immer wieder Stellen im staatlichen Schulwesen – sie arbeiten in Privatschulen (Tagesschulen und Internate) –, sie haben „vergessene" Schulen ausfindig gemacht – Pädagogische Zentren und Alternative/Freie Schulen sind aufgebaut worden –, der weite Bereich der außerschulischen Jugendbildung und der ebenfalls große Bereich der Erwachsenenbildung sind von ihnen erschlossen worden.

Sie sind tätig in Verlagen und im Medienbereich – die Neuen Medien sind als interessant und lohnend erkannt worden –, ebenfalls das, was man mit Werbung oder Public Relations umschreibt.



ULFERT HÜBLER

Geboren 1942. Abitur. Zuerst Ausbildung zum Volksschullehrer, dann Studium der allgemeinen und vergleichenden Sprachwissenschaft, Afrikanistik und Völkerkunde. Seit 1971 tätig in der Erwachsenenbildung in verschiedenen Institutionen.

In der Wirtschaft sind sie tätig als Sachbearbeiter – im Personalwesen – auch in der Werbung – in der Aus- und Fortbildung – im Export – im großen Bereich der Datenverarbeitung.

In der sogenannten Alternativwirtschaft sind sie aktiv und kreativ geworden. Sie arbeiten im Ausland, im Tourismus, in internationalen Organisationen, in der Entwicklungszusammenarbeit.

Sie haben sich selbständig gemacht und kreative Zentren gegründet, pädagogisch-soziale Betreuungen aufgebaut, Fitness-Zentren gegründet, Geschäfte unterschiedlicher Art, Kneipen und Cafés eröffnet, auch Bio-Läden arbeiten erfolgreich. Verschiedene Service-Leistungen werden angeboten: Büro, Expreß, Frühstück, Einkauf, Betreuung, Märkte. Schullandheime und alternative Tagungsstätten existieren, freie Senioren-Zentren sind aufgebaut worden.

Um Mißverständnisse zu vermeiden: Es soll nicht davon ausgegangen werden, daß alle arbeitslosen Geistes- und Sozialwissenschaftler eine adäquate Tätigkeit finden oder aufbauen können. Man erfährt aber immer wieder, daß diese Möglichkeiten noch nicht erschöpft sind. Auch ist der Markt oft nur zeitweilig und regional gesättigt. Drei Beispiele sollen deutlich machen, was wir meinen:

Der Arbeitsmarkt Privatschulen kann in einer bestimmten Region nach Schuljahresbeginn zu 100 Prozent gesättigt sein. Nach einigen Monaten kann dies anders aussehen, dann nämlich, wenn Lehrerinnen und Lehrer aus verschiedenen Gründen aufgehört haben und ein Ersatzbedarf besteht. In der Kölner Südstadt noch eine Alternativkneipe zu eröffnen, empfiehlt sich nicht. In anderen Stadtteilen oder Gemeinden und Städten ist dies möglich. Der Modellversuch „Lehrer in die Wirtschaft" hat Wege vorgezeichnet. Zu wenige Akademiker sind bisher diese Wege nachgegangen.

Durch die große Zahl der Arbeitslosen entsteht der Eindruck, daß es keinen Sinn hat, etwas zu versuchen. Negativbeispiele sind wesentlich verbreiteter als Nachrichten über Gelungenes. Der Grund ist deutlich: Die, die etwas aufgebaut haben, bewegen sich nicht mehr in Arbeitslosenkreisen.

Die Hilflosigkeit ist enorm. Weder in der Schule noch an der Universität ist man auf eigenständiges Arbeiten in eigener Sache vorbereitet worden. Auch die Eltern sind meist überfordert. Fast alle Absolventen stehen vor dem Problem, daß sie nicht wissen, was sie können – sie treten bei Arbeitgebern als Arbeitslose auf und nicht als Experten für bestimmte Aufgaben.

Weil man hilflos ist, setzt man seine ganze Hoffnung auf die Bundesanstalt für Arbeit, die diese Hoffnungen enttäuschen muß: Die Zahl der Arbeitslosen ist zu groß, als daß man jeden einzelnen differenziert und intensiv beraten kann; außerdem erhält die Bundesanstalt für Arbeit nur einen geringen Teil der Arbeitsmöglichkeiten zur Kenntnis.

Die Geistes- und Sozialwissenschaftler haben normalerweise einen sehr geringen Überblick über Tätigkeitsfelder außerhalb ihres direkten Berufsfeldes. Absolventen haben oft Angst vor der ersten Stelle. Vor einigen Jahren, als sie noch gesucht wurden, hat der Arbeitgeber sich Mühe gegeben, diese Angst zu überwinden – heute nimmt sie oft die letzte Chance.

In vielen Gesprächen mit Arbeitgebern ist deutlich geworden, daß der Eindruck besteht, daß Universitäten „ausbilden", ohne den Arbeitsmarkt zu kennen – die Absolventen wissen also kaum etwas über das Arbeiten in den einzelnen Feldern.

Junge Akademiker tragen ein hohes Anspruchsniveau zur Schau, das Gespräche und Verhandlungen mit ihnen erschwert. Sie können oder wollen nicht zupacken; wichtiger sei ihnen eine (akademische) Diskussion. Besonders Lehrer seien kaum in ein Team zu integrieren.

Insgesamt ist zu beobachten, daß auf beiden Seiten Voraus- und Vorurteile bestehen, die pauschal nicht beseitigt werden können – auch deshalb nicht, weil sie durch Berichte unterschiedlicher Art in den Medien immer wieder genährt werden. Dies zeigte der Modellversuch „Lehrer in die Wirtschaft", der wohl zu Unrecht ein eher negatives Image erhalten hat.



Der Job-Circulus

Die bestehenden Voraus- und Vorurteile können nur in kleinen konkreten Schritten durch stetiges Bemühen sowohl der Arbeits-Losen als auch der Arbeit-Habenden überwunden werden.

Es scheint so, als bauten Arbeit-Habende eine „Mauer" um ihren Garten Arbeit – ein typisches Ingroup-Verhalten. Insofern muß nicht nur mit den Arbeits-Losen diskutiert werden, sondern vor allem auch mit den Arbeit-Habenden muß in eine Diskussion über ihr Verhalten eingetreten werden.

Was können Arbeitslose tun, um selbst zum Abbau der Voraus- und Vorurteile beizutragen und so ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen? Nachfolgend acht Schritte zur Diskussion, die jeder gehen muß, der ernsthaft an der Überwindung der Arbeitslosigkeit interessiert ist:

1. Man muß herausfinden, welche Kenntnisse und Fertigkeiten man erworben hat. Es ist wichtig, möglichst das gesamte Spektrum zu erfassen: Schule, Studium, Berufstätigkeiten, Jobs, Freizeit. Man muß dies möglichst konkret tun, um so seiner Sache gewiß zu sein, um selbstsicher auftreten zu können. Unter Umständen muß man sich mit anderen Menschen beraten, die ein Feedback geben können und sich in dem betreffenden Gebiet auskennen. Man muß nicht nur die notwendige Selbstsicherheit finden, man muß auch anderen Menschen vermitteln können, was man kann.

2. Man muß herausfinden, in welchen Tätigkeitsfeldern man unter Umständen tätig werden will, muß definieren, welche Kompromisse man bereit ist einzugehen. Um sich nicht von Anfang an einzuengen, sollte man den Blick so weit wie möglich schweifen lassen.

Es muß klar sein, wieviel Zeit und Energie man in die Berufstätigkeit investieren will und kann. Klar muß auch sein, wieviel Zeit, Energie und Geld man in die Suche nach einer Tätigkeit stecken kann und will. Es sollte eine angestellte Tätigkeit ebenso in Betracht gezogen werden wie eine freiberufliche oder selbständige Arbeit.

3. Aus den vorangegangenen Schritten haben sich einige Ideen und Tätigkeitsfelder ergeben, die vielleicht in Frage kommen. Man muß nun entscheiden, welche man näher erkunden will. Damit ist noch lange nicht die „große" Entscheidung gemeint, die ansteht, wenn ein Arbeitsvertrag angeboten wird.

4. Nun kann eine Markterkundung folgen, indem verschiedene Experten aufgesucht werden, die sich auskennen, also schon längere Zeit in dem betreffenden Feld arbeiten. Es kann sich zeigen, daß Praktika in verschiedenen Feldern notwendig sind, um diese ausreichend zu erkunden.

Die Marktanalyse kann folgendes zeigen:

- Es gibt Tätigkeitsfelder, für die man – mit dem, was man jetzt kann – konkurrenzfähig ist.
- Es ist notwendig, kleinere Qualifikationsdefizite auszugleichen, bevor man sich bewerben kann.
- Es ist notwendig, eine Fortbildung (oder im Sprachgebrauch der Bundesanstalt für Arbeit: Umschulung) zu durchlaufen, ehe sich Pläne realisieren lassen.

5. Es scheint also so zu sein, daß es etwas zu tun gibt. Nun muß man entscheiden, welches der Projekte, die machbar erscheinen, man realisieren will. Es muß klar sein, daß die Konsequenz aus der Entscheidung ist: konsequent und intensiv handeln – und zwar so lange, bis sich der Erfolg einstellt.

6. In der schwierigen Situation, in der sich der Arbeitssuchende befindet, braucht er den Rat und die Unterstützung von vielen Menschen. Es wird sich zeigen, daß viele – nicht alle – bereit sind, zu helfen.

7. Ist ein Qualifikationsdefizit auszugleichen oder eine Fortbildung notwendig, so muß diese jetzt eingeleitet werden, es muß geklärt werden, wann, wo, wie lange und wie finanziert wird. Besser als die Teilnahme an einer Maßnahme ist: das Qualifikationsdefizit durch „Arbeit" etwa in der Form eines längeren Praktikums auszugleichen. Dies hat mehrere Vorteile: a) man arbeitet – und ist nicht wieder „auf der Schule", b) durch die Arbeit gewinnt man viele Kontakte, c) auch das Selbstbewußtsein steigt erheblich, d) aus der Arbeit heraus kann man sich leichter „verändern".

Falls ansteht, daß man sich bewerben kann, müssen alle Arbeitgeber, die in Frage kommen, ausfindig gemacht werden. Durch die Markterkundung hat man erfahren, wo die Probleme bei den Arbeitgebern liegen. Bei der Bewerbung geht man auf diese Probleme ein.

Falls man sich selbständig machen will, muß man die Geschäftsidee zu Papier bringen und sich bei der zuständigen Industrie- und Handelskammer um die möglichen Existenzgründungskredite bemühen. Auch muß man mit der Werbung beginnen, sozusagen bald den ersten Kunden gewinnen.

8. Die nächsten Wochen (und eventuell Monate) werden mit sehr viel Arbeit und vielen Kontakten verbunden sein. Man muß unbedingt einen Arbeitsplan erstellen – zuerst für einzelne Tage, dann für jede Woche. Es sollte jemand gefunden werden, der berät und hilft, diesen Plan einzuhalten.

Das Gustav-Stresemann-Institut für internationale Bildung und europäische Zusammenarbeit in Bergisch Gladbach hat seit 1980 mehr als 40 Seminare nach Paragraph 41 a Arbeitsförderungsgesetz durchgeführt, in denen mit den Teilnehmern zusammen diese Schritte gegangen werden. Es hat mehreren hundert Akademikern behilflich sein können, die Arbeitslosigkeit zu überwinden. Die Seminare werden fortgesetzt. ■

In der Pharmabranche gibt es statt Oligopolisten und Monopolisten ganz vornehmlich harten Wettbewerb

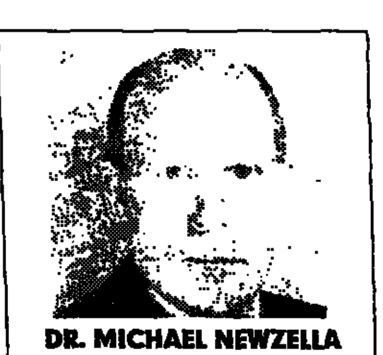
Der Arztberater hilft auch bei der Bilanz

Von MICHAEL NEWZELLA

Von der Pharma-Industrie eingesetzte Berater für den Arzt gibt es eigentlich schon seit Beginn dieses Jahrhunderts. Diese sehr kleine Personengruppe hatte damals die Aufgabe, den Arzt in Klinik und Praxis über die eigenen Medikamete zu informieren. Es war mehr eine Zusammenarbeit, wo der eine – industriebezogen – Kenntnisse aus Forschung und Entwicklung weitergab, die dem anderen in der täglichen praktischen Therapie nützlich waren.

Nach dem Zweiten Weltkrieg kam es zur großen Gründungswelle nationaler Firmen und Tochtergesellschaften internationaler Konzerne. Die kollegiale Information nahm damit konkurrenzmäßige Formen an. Pharmafirmen, bis dahin nur von regionaler Bedeutung, bauten ihre Außendienstorganisationen bundesweit aus. Das verkäuferisch kämpfende Moment gewann sukzessive die Oberhand.

Innerhalb der Firmen entstanden wissenschaftliche und Trainings-Abteilungen, die die Aufgabe hatten, den aus allen Branchen der Pharmaindustrie zuströmenden Außendienstmitarbeitern sowohl das wissenschaftliche Wissen als auch die verkäuferische Argumentation beizubringen. Trotz dieser Verschärfung der Außendienstarbeit bis Mitte der 70er Jahre gab es im Vergleich zur reinen Konsumgüterindustrie noch relativ wenig Druck und Spannung, weil es über die tatsächlichen Umsätze jedes einzelnen keine gesicherten Nachweise gab.



DR. MICHAEL NEWZELLA

Geboren 1942. Abitur 1962. 1967 juristisches Staatsexamen, 1969 Promotion. 1971 bis 1980 Senior-Management-Positionen bei Boehringer, Ingelheim, und ARZO Konzern. Mehrjährige Auslandserfahrung. Seit 1980 selbständiger Unternehmensberater in Drensteinfurt.

Dies änderte sich, als das Institut für medizinische Statistik, durch die Auszählung von Apothekenbestellungen beim Großhandel, zu regionalen Umsatzzahlen kam, die für jedes Produkt einer Firma Erfolg oder Mißerfolg der Pharmaberater gegenüber der Konkurrenz aufzeigten.

Diese produktbezogenen Umsatzerhebungen sind wohl als wirklicher Meilenstein für die Pharmaindustrie zu bezeichnen. Von diesem Moment an konnte man erstmals ablesen, was die einzelnen Firmen im Gesamten umsetzten, wie erfolgreich Neueinführungen waren und mit welchem Ergebnis vergleichbare Präparate untereinander abschnitten.

Was es in der Konsumgüterindustrie schon lange gab, nämlich umsatzbezogene Zielvorgaben, Provisions- und Prämiensysteme, Rennlisten und dergleichen, wurde meistens in abgewandelter Form von der Pharmaindustrie übernommen. Die bis dahin kaum vorhandenen Marketing-Abteilungen wurden in fast jeder Pharmafirma installiert und verdrängten die ehrwürdige medizinisch-wissenschaftliche Abteilung immer mehr aus dem Geschäft mit Umsatz, Kosten und Ergebnissen.

Es ist wohl für jeden verständlich, daß diese Entwicklung einen unglaublichen Einfluß auf Größe, Qualität und Zielrichtung der Außendienste hatte. In den 70er Jahren beherrschte die Pharmaindustrie mit der Suche nach Pharmaberatern oder Pharmareferenten den Stellenmarkt regionaler und überregionaler Zeitungen. Der harte Wettbewerb ist mit der Veröffentlichung der Umsatzzahlen eingezogen. Es gibt kaum eine Pharmafirma, die diese doch sehr teuren, periodisch erscheinenden Zahlenvergleiche nicht nur bezieht, sondern auch konsequent anwendet.

Es bestand die Gefahr, daß der Pharmaberater, der nach wie vor der wichtigste Übermittler für die gezielte, schnelle und individuell zugeschnittene Information über Arzneimittel ist, an Qualität verlor. Dieser Tatsache Rechnung tragend, handelte der Gesetzgeber, und seit dem 2. Mai 1978 gibt es die Berufsbezeichnung „Geprüfter Pharmareferent", die sowohl von der Basisausbildung wie auch von der Fortbildung sehr hohe Ansprüche stellt, damit gewährleistet ist, daß die Qualität der Pharmaberater den hohen Ansprüchen und Erwartungen der zu informierenden Ärzte entspricht.

Heute werden 66 000 niedergelassene und 76 000 Krankenhausärzte von 15 300 Pharmaberatern besucht, die 600 Pharmafirmen repräsentieren.

Anders als in anderen Branchen gibt es in der pharmazeutischen Industrie keine Monopolisten oder Oligopolisten. Keine Firma besitzt einen Marktanteil von über 3,2 Prozent. Dieser Prozentsatz der führenden Gruppe war vor zehn Jahren noch größer. Etwa 505 Firmen repräsentieren 95 Prozent des Gesamtmarktes mit etwa 2000 Präparaten. Die Antistimmung, die gegen die Pharmaindustrie von halbinformierten Politikern, Medien und anderen Interessenvertretern wegen der angeblichen Spitzengewinnsituation und wegen absolut überhöhter Preise gemacht wird, hat auch eine negative Auswirkung auf den Pharmaberater, denn der gesamte Pharmamarkt stagniert nach Packungen seit Jahren.

Der Kampf um die Marktanteile, ausgelöst durch die Negativliste, Preisstopp, die wirtschaftlich schwierige Situation der Krankenkassen, Empfehlung von wirklichen Innovationen, die Gründung von Generikafirmen und Parallelimporten, ist dabei, die Pharmabranche in zwei oder mehrere Lager zu teilen. Grob gesehen gibt es hier zwei Blöcke, die forschende Pharmaindustrie und die nicht forschende. Zu der forschenden gehören die sieben großen deutschen Unternehmen und die deutschen Tochtergesellschaften der großen internationalen Konzerne.

Der Präsident des Berufsverbandes deutscher Internisten, Frank-Schmidt, betont, daß nur „der qualifizierte Pharmaberater ein erwünschter Gesprächspartner des Arztes sei", und fügt gleich hinzu, daß diese Qualifikationsvoraussetzung insbesondere bei jenen Pharmareferenten erfüllt sei, die forschende Firmen vertreten.

Diese Äußerung zeigt Tendenz. Politisch gesehen wird der bis dahin einheitliche Pharmablock in zwei Parteien nach dem Prinzip „divide et impera" aufgeteilt. Die Visitenkarte des Pharmaberaters wird ihn in Zukunft klassifizieren. Der Arzt, der heute, bei gutgehender Praxis, acht und mehr Pharmaberater pro Tag empfängt, hat bereits begonnen, nach seinem Informationsbedürfnis zu selektieren. Prognosen verschiedener Institute, die für das Jahr 2000 einen Rückgang an Pharmaberatern auf weit unter 10 000 voraussagen, lassen einen gut ausgebildeten und gut verdienenden Berufsstand erwachsen.

Die Arbeitsweise des Pharmaberaters, der bisher in unangemeldeten Einzelgesprächen den Arzt besuchte, ist bereits dabei, zu evolutionieren. Neben dem Arzt, dem Verschreiber der einzelnen Präparate, ist eine neue Zielgruppe entdeckt worden: Der Patient, der mit Recht immer mehr verunsichert ist, beginnt das klassische Vertrauensverhältnis zwischen sich und seinem Arzt in Frage zu stellen. Die Pharmaindustrie hat begonnen, zur Stabilisierung, auch des eigenen Geschäftes, in den Patientenzirkel einzugreifen, um über Anwendung, Zusammensetzung, Wirkung und Nebenwirkungen aufzuklären.

Der Weg vom Einzel- zum Gruppengespräch zwischen Pharmaberater und Arzt oder Pharmaberater und Patient hat bereits begonnen. Die Informationstechniken und völlig neuen Behandlungstherapien, auch in Verbindung mit der Gentechnologie, verlangen einen neuen, sich wandelnden Typ des Pharmaberaters.

Diese neue Konstellation wird immer eine Eigenschaft vom Ärzteberater fordern: integre und integrative Persönlichkeit. Während bei der forschenden Pharmaindustrie der naturwissenschaftlich ausgebildete Akademiker immer mehr die Oberhand gewinnen wird, wird der betriebswirtschaftlich orientierte Profi sich im anderen Lager etablieren.

Wie heute die Ärzte von den Pharmafirmen je nach ihrer Leistungsfähigkeit klassifiziert sind, so wird es in Zukunft auch unter den Pharmaberatern Gruppen geben:



KOECHLIN *Innovation braucht Durchblick*

1. Gruppe:

Naturwissenschaftlich ausgebildete Ärzteberater: Diese sind bei der forschenden Pharmaindustrie angestellt. Sie sind hervorragend ausgebildet, haben selbst schon einmal in der Forschung und Entwicklung gearbeitet und informieren nur über Neuentwicklungen und wissenschaftliche Trends. Sie besuchen Top-Ärzte nach Anmeldung, führen Gruppendiskussionen durch und haben große Bezirke.

Kommunikationsspezialisten: Diese haben neben der betriebswirtschaftlichen Ausbildung noch ein Spezialstudium absolviert und beraten ausgewählte Top-Ärzte über das gesamte Produkt-Mix, das der Arzt verschreibt, um innerhalb des Kostenlimits der Krankenkassen zu bleiben, helfen dem Arzt bei Auseinandersetzungen wegen Kostenregressen und beraten in Fragen der Praxisorganisation und -kommunikation.

Beide Typen sind voll beschäftigt und verdienen weit mehr als die heutigen Pharmaberater.

2. Gruppe:

Der herkömmliche Pharmaberater: Dieser besucht nach wie vor den Arzt hauptsächlich in der Gemeinschaftspraxis, bei dem noch keine Terminvereinbarung notwendig ist. Er besucht die heutigen Klasse-B- und C-Ärzte. Es wird nach wie vor eine Untergliederung der Pharmaberater geben: Besuch der niedergelassenen Ärzte oder Kliniken.

3. Gruppe:

Halbtagspharmaberater: Bei niedrigem Fixgehalt und hoher Erfolgsabhängigkeit wird diese Gruppe die Hauptanzahl der Pharmaberater darstellen. Zunächst nur von der nicht forschenden Pharmaindustrie auf die neuen und aussortierenden Ärzte ausgerichtet, wird dieser Markt so an Bedeutung gewinnen, daß auch die forschende Pharmaindustrie sich dieser Zielgruppe annehmen muß. Hier wird es dann zu einer Renaissance der Pharmaberater kommen und somit wieder zu einer ansteigenden Zahl der Beschäftigten.

Die These der Gruppeneinteilung für Ärzteberater wird durch die Ergebnisse einer Arztbefragung unterstützt. Hiernach rechnen drei Viertel der befragten Ärzte mit einem Reglementierungszuwachs des Staates und der Krankenversicherungen, dem Anwachsen des Konkurrenzdrucks (Ärzteschwemme) und einem geringeren Realeinkommn der Bevölkerung in absehbarer Zukunft.

Erschwerend kommt hinzu, daß die Mehrzahl der Ärzte mit neuen Praxis- und neuen Arzttypen rechnet, die eine geänderte Bearbeitung durch die Pharmaindustrie erfordern.

Trotz Differenzierung der Arbeit der Ärzteberater wird mit einem erheblichen Rückgang an Pharmaberatern gerechnet, bevor es wieder zu einem Beschäftigungszuwachs kommt. So wird sich die klassische Vertriebsorganisation durch den Einsatz von Spezialisten und durch Verringerung der hierarchischen Ebenen den geänderten Markterfordernissen anpassen. Den Pharmaberater der Zukunft wird mehr noch als heute eine Eigenschaft auszeichnen: integre und integrative Persönlichkeit.